

MASTER'S THESIS

Sturen op projectsucces

Welke 5 zachte factoren zijn bepalend om projectsucces te behalen in samenwerkingsrelaties?

Urban, R.L. (Roy)

Award date:
2019

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Sturen op projectsucces

Welke 5 zachte factoren zijn bepalend om projectsucces te behalen in samenwerkingsrelaties?

Steering on project success

Which 5 soft factors are decisive for achieving project success in a cooperation?

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT
Student:	R.L. Urban
Identiteitsnummer:	
Datum:	Juli 2019
Afstudeerbegeleider	F. Heemstra
Meelezer	R. Kusters
Derde beoordelaar	
Versie nummer:	1.0
Status:	Eindversie AF

Abstract

Het onderzoek richt zich op samenwerkingsprojecten tussen een bedrijfsvoeringsorganisatie en drie gemeenten en welke zachte factoren hierin bepalend zijn om projectsucces te behalen.

Tijdens het literatuuronderzoek is er een antwoord gegeven op de hoofdvraag:

Wat zijn de vijf belangrijkste zachte factoren voor projectsucces in een samenwerkingsrelatie?

Hieruit is gebleken dat “*Communication*”, “*Cooperation*”, “*Commitment*”, “*Leadership*” en “*Satisfaction*” de vijf belangrijkste zachte factoren zijn om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Door middel van een “*case study*” is aan de hand van een enquête en interviews nagegaan in hoeverre theorie en de praktijk met elkaar overeenkomen. Hier uit is gebleken dat theorie en praktijk voor een groot deel niet overeenkomen. Slechts twee van de vijf zachte factoren *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet* zijn wederkerende factoren die essentieel zijn om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Zonder communicatie is het namelijk niet mogelijk om van elkaars belang(en) op de hoogte te blijven waardoor de onderlinge betrokkenheid afneemt en daarmee ook de inzet om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. De set met belangrijkste zachte factoren die voor succes moeten zorgen worden aangevuld met factoren die in de praktijk grote problemen geven in de samenwerking. Factoren die op dat moment minder prioriteit hebben zullen pas een rol gaan spelen als de factoren die voor grote problemen zorgen goed zijn ingeregeld in de samenwerking.

Sleutelbegrippen

Harde factoren, projectsucces, samenwerkingsprojecten, samenwerkingsrelaties, stakeholder(s) succesvol(ler), zachte factoren.

Voorwoord

Voor u ligt mijn eindproduct van de masteropleiding Business Process Management & IT. In september 2017 ben ik gestart met deze opleiding en nu twee jaar later leg ik de hand aan dit laatste stukje tekst. Het geeft mij dan ook een zeer goed gevoel om het uiteindelijk af te kunnen ronden. De opleiding heeft mij veel nieuwe inzichten gegeven op een materie waar ik in mijn werk zijdelings bij betrokken ben. Al met al een zeer leerzame, boeiende, enerverende maar ook erg drukke periode komt hierbij tot een einde.

Met name wil ik iedereen bedanken die mij de afgelopen twee jaar heeft bijgestaan en ondersteund met advies, raad en daad. In het bijzonder wil ik die personen bedanken die tijd hebben genomen om deze scriptie door te nemen en te voorzien van zowel positieve als kritische feedback. Mijn dank daarvoor is groot!

Verder wil ik Fred Heemstra bedanken voor zijn goede begeleiding en adviezen tijdens het VAF en AF. Fred was altijd bereikbaar en snel met het geven van een antwoord.

Als laatste wil ik mijn werkgever bedanken. Zij hebben het mogelijk gemaakt dat ik deze opleiding heb kunnen volgen.

Samenvatting

Het is steeds meer gebruikelijk dat organisaties samenwerkingsverbanden aangaan om vraagstukken op te lossen door middel van samenwerkingsprojecten. Dit onderzoek richt zich op samenwerkingsprojecten tussen een bedrijfsvoeringsorganisatie en drie gemeenten en welke zachte factoren hierin bepalend zijn om samenwerkingsprojecten succesvol af te ronden.

In het literatuuronderzoek is er een antwoord gegeven op de hoofdvraag:

Wat zijn de vijf belangrijkste zachte factoren voor projectsucces in een samenwerkingsrelatie?

Uit het onderzoek kwam naar voren dat er geen eenduidige definitie van projectsucces bestaat. Projectsucces is erg afhankelijk van de verschillende stakeholders in een project. Dit geldt ook voor het succesvol afronden van samenwerkingsprojecten. Bij samenwerking spelen namelijk verschillende belangen op meerdere niveaus een rol. Het gaat erom deze belangen inzichtelijk te maken en te zorgen dat betrokken partijen interesse krijgen in elkaars belangen. Dit kunnen uiteenlopende belangen zijn van financiële aard, betrokkenheid tot het opgeven van autonomie. Daarnaast zijn er 22 factoren bepalend voor het succes in samenwerkingsprojecten. Dit overzicht van Beleiu, Crisan en Nistor (2015) met factoren die bepalend zijn voor succes van samenwerkingsprojecten is samengesteld door lijst van Pinto en Slevin (1987) samen te voegen met Davis (2014). Ook zijn hier drie specifieke factoren aan toegevoegd gericht op de publieke sector namelijk: politieke invloed, duurzaamheid en cultuur. Om uiteindelijk te bepalen welke zachte factoren bepalend zijn voor succesvolle samenwerkingsprojecten is er een splitsing gemaakt in drie perioden namelijk 1999-2003, 2006-2010 en 2013-2017. Dit om een zo globaal mogelijk beeld te geven van de belangrijkste zachte factoren in de verschillende periodes. Vervolgens is via een metaplan gekeken welke zachte factoren het meest worden genoemd om zodoende de vijf belangrijkste te benoemen. Er is gekozen om synoniemen onder één noemer te zetten om de verschillende soorten varianten die er bestaan te beperken tot één noemer. Hierdoor is geprobeerd om eenduidigheid te creëren en verwarring tegen te gaan in welke context een synoniem moet worden gezien. Uit het metaplan is gebleken dat *“Communication”*, *“Cooperation”*, *“Commitment”*, *“Leadership”* en *“Satisfaction”* de vijf zachte factoren zijn die het belangrijkste zijn om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten.

Door middel van een *“case study”* is nagegaan in hoeverre de theorie en de praktijk met elkaar overeenkomen. Aan de hand van een enquête en interviews is onderzocht of bij projecten in een samenwerkingsverband de top vijf zachte factoren, uit het literatuuronderzoek, worden gehanteerd. Uiteindelijk hebben 52 van de 120 respondenten de enquête ingevuld. Door gebruik te maken van *“ranking questions”* is uit de enquête naar boven gekomen dat drie van de vijf zachte factoren niet overeenkomen met de praktijk. De twee zachte factoren die overeenkomen met de praktijk zijn *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet*. De belangrijkste zachte factoren die naar boven zijn gekomen luiden als volgt: *Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen/Vertrouwen*, *Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project*, *Competente projectleden en Eigenaarschap/Openheid en transparantie van het project*. Er spelen meerdere mechanismen een rol waarom er twee zachte factoren in de praktijk nog wel voorkomen en drie niet meer.

Door het houden van de interviews is bekeken wat de eventuele oorzaken en gevolgen zijn dat andere zachte factoren in de praktijk een rol spelen. Voor de interviews is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Hierdoor bestaat de mogelijkheid om per interview andere vragen te stellen specifiek gericht op één van de specifieke organisatie in de samenwerkingsrelatie. Uiteindelijk hebben er zeven interviews plaatsgevonden. Tijdens deze interviews is naar boven

gekomen dat *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet* altijd terugkerende factoren zijn. Zonder deze twee factoren kan er niet worden samengewerkt en zijn projecten gedoemd te mislukken. Om succes te behalen wordt er een combinatie van zachte en harde factoren gebruikt. Resultaat blijft echter wel de belangrijkste factor omdat een project moet worden opgeleverd. Hoe een project wordt aangestuurd is geheel vrijblijvend. Enige twee uitzonderingen hierop zijn “*deadlines*” of als de politiek zich ermee gaat bemoeien doordat er zaken fout zijn gegaan. Verder kwam naar voren dat een samenwerkingsproject succesvol wordt afgesloten als de stakeholder tevreden is en het resultaat is geleverd. Als laatste kwam naar boven dat de vier organisaties niet op dezelfde wijze werken of zelfs andere doelen en resultaten nastreven. Er wordt niet gekeken naar het gemeenschappelijke doel wat in de samenwerking is afgesproken maar wat uiteindelijk het beste uitkomt. Dit treedt met name inwerking als zaken in de samenwerking concreter worden. Het eigen belang gaat dan steeds meer mee spelen.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de hoofdvraag niet uit een vaststaande set van zachte factoren bestaat. *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet* zijn de twee factoren die wel terugkomen. Deze worden aangevuld met factoren uit de praktijk die op dat moment een negatieve rol spelen in de samenwerking bij de vier organisaties.

Inhoudsopgave

Abstract.....	ii
Sleutelbegrippen.....	ii
Voorwoord.....	iii
Samenvatting.....	iv
Inhoudsopgave.....	vi
1. Introductie	1
1.1. Inleiding.....	1
1.2. Gebiedsverkenning	2
1.3. Aanleiding/relevantie.....	2
1.4. Probleemstelling	3
1.5. Opdrachtformulering	3
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	4
2. Theoretisch kader	5
2.1. Onderzoeksaanpak.....	5
2.2. Uitvoering.....	5
2.3. Resultaten en conclusies.....	6
2.4. Doel van het vervolgonderzoek	12
3. Methodologie.....	13
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode	13
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	14
3.3. Gegevensanalyse.....	17
3.4. Reflectie ten aanzien van validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten.....	18
4. Resultaten	21
4.1. Casus-organisaties	21
4.2. Enquête	21
4.3. Interviews.....	26
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen, reflectie	30
5.1. Discussie.....	30
5.2. Conclusie	32
5.3. Aanbevelingen voor de praktijk.....	32
5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	33
5.5. Reflectie	33
Referenties.....	35

Bijlage 1 Deelvragen, zoektermen en gevonden literatuur	39
Bijlage 2 Overzicht met succesfactoren	40
Bijlage 3 Overzicht met zachte factoren	41
Bijlage 4 Overzicht metaplan	42
Bijlage 5 Onderzoeksmethoden	43
Bijlage 6 Vormen van Enquêtes	45
Bijlage 7 Interview varianten	46
Bijlage 8 Interviewvragen	47
Bijlage 9 Uitnodiging enquête	49
Bijlage 10 Uitnodiging interview	50
Bijlage 11 Toestemming voor interview	51
Bijlage 12 Enquête	52
Bijlage 13 Interview	55
Bijlage 14 Resultaten enquête	57
Bijlage 15 Uitwerking Interviewvragen	58

1. Introductie

In paragraaf 1.1 wordt een inleiding gegeven met het doel van het onderzoek. In paragraaf 1.2 wordt aangegeven in welk kader het onderzoek plaatsvindt. In paragraaf 1.3 wordt ingegaan op de aanleiding/relevantie van het onderzoek. In paragraaf 1.4 wordt de probleemstelling en de hoofdvraag beschreven. In paragraaf 1.5 is de opdracht geformuleerd en in paragraaf 1.6 staat het onderzoek in hoofdlijnen beschreven.

1.1. Inleiding

Als afstudeeropdracht voor de master Business Process Management & IT aan de Open Universiteit is gekozen voor het onderwerp *Sturen op projectsucces/welke factoren beïnvloeden projectsucces*.

Projectmanagement en projecten spelen een grote en belangrijke rol binnen organisaties. Hoe deze projecten lopen en wat de uitkomst van deze projecten zijn (wel of niet succesvol), hangt nauw samen met verschillende soorten factoren. Deze factoren zijn onder te verdelen in twee categorieën namelijk harde factoren en zachte factoren, waarbij de harde factoren veelal nog de overhand hebben. Hierin is een kentering zichtbaar (Heemstra, Hopman, & Ketel) (Azim, et al., 2010), waarbij de relevantie van de zachte factoren bij projectsucces worden benadrukt.

Harde factoren zijn factoren die veelal te maken hebben met processen, procedures, technieken etc. (Azim, et al., 2010), terwijl de zachte factoren zich richten op de ‘menselijke’ kant van projecten (Westerveld, 2003). Voorbeelden zijn leiderschap, teamwerk, communicatie, onderhandelen etc. (Azim, et al., 2010), maar ook aan organisatiecultuur, partnerschappen, samenwerking etc. (Cserháti & Szabó, 2014). Door de jaren heen is er een veranderende kijk ontstaan op wat projecten (management) succesvol maakt. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van het halen van de target data, een financieel plan en een eindproduct (harde factoren) naar een uitgebreider beeld wat projectsucces nu allemaal behelst en waar bij projecten allemaal rekening gehouden moet worden (zachte factoren) (Jugdev & Müller, 2005). Naast alle succesfactoren zijn er ook veel faalfactoren aan te wijzen in een project. Bijvoorbeeld onderlinge miscommunicatie, ontbrekende visie, geen vertrouwen, vijandige sociaal-economische omgeving, politiek etc. (Sage, Dainty, & Brookes, 2013), maar ook geen verantwoordelijkheidsgevoel, een onduidelijke businessvraag, KPI's die de regel zijn geworden, eigen belang en niet in control zijn van projecten (Heemstra, Meijer, Huizer, & Jonker, 2009). Falen is dan ook een persistent trauma binnen organisaties en dan met name bij project gebaseerde organisaties (Sage, Dainty, & Brookes, 2013).

Een belangrijke rol in de vraag wanneer een project nu succesvol is, is hoe de verschillende actoren in een project kijken na het uiteindelijke behaalde resultaat. Wat voor de één een succesverhaal kan zijn, is misschien voor de ander wel een totale mislukking (Jugdev & Müller, 2005) (Azim, et al., 2010) (Davis, 2014). Cserháti & Szabó (2014, p. 616) geven aan dat in een succesvol project: *"the implementation is not primarily determined by project management techniques, structures and systems, but rather the orientation towards the project participants and stakeholders is fundamental"*. Bij projecten zijn veel verschillende (key) stakeholders betrokken. Deze stakeholders kunnen allemaal een eigen perceptie van projectsucces hebben. Dit onderzoek zal zich richten op de zachte factoren die van belang zijn om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten.

1.2. Gebiedsverkenning

Het onderzoek vindt plaats binnen de master Business Process Management & IT en is gericht op sturen op projectsucces/welke factoren beïnvloeden projectsucces. Het onderzoek zal zich in dit kader richten op samenwerkingsprojecten tussen een bedrijfsvoeringsorganisatie en drie gemeenten en welke (met name) zachte factoren hierin bepalend zijn om projectsucces te behalen. Gezien de beschikbare tijd voor dit onderzoek zal het theoretische gedeelte zich beperken tot de vijf belangrijkste factoren.

Zoals in de inleiding al is aangegeven, spelen er allerlei factoren een rol in het succesvol volbrengen van projecten. In de dagelijkse praktijk blijkt dat het behalen van projectsucces nog vaak onderhevig is aan allerlei problemen. Bedrijven proberen deze problemen te vermijden door te investeren in allerlei projecttools en standaard projectmanagementmethodieken. Bedrijven hopen zodoende dat de projecten succesvol(ler) verlopen. Het tegendeel is soms waar. Het geleerde passen de projectmanagers en projectmedewerkers wel toe. Echter de bestaande structuren en werkwijzen blijven intact (wie is waarvoor verantwoordelijk, sfeer, cultuur etc.). Hierdoor worden de uitkomsten van projecten er niet succesvoller op ondanks alle investeringen. Een ander redmiddel is het inhuren van externe projectmanagers om een kwaliteitsimpuls te creëren bij projecten (Heemstra, Meijer, Huizer, & Jonker, 2009). Bedrijven zijn dan ook naarstig op zoek naar antwoorden hoe zij projecten succesvol kunnen doorlopen en afronden. Vragen die kunnen spelen zijn waarom het ene project wel succesvol is en het andere project niet? En welke oorzaken hieraan ten grondslag kunnen liggen?

Organisaties lopen tegen allerlei factoren aan om projecten succesvol te doorlopen. Indien een organisatie nog niet samenwerkt (vrijwillig of verplicht), is een goede oplossing om een partnerschap, alliantie of samenwerkingsverband aan te gaan om zodoende gemeenschappelijke (complexere) vraagstukken op te lossen door middel van samenwerkingsprojecten. Dit soort samenwerkingsrelaties zijn voor veel organisaties van strategische waarde gebleken (Bremekamp, Kaats, Opheij, & Vermeulen, 2010). Het effectief aangaan van zulke duurzame samenwerkingsrelaties is echter behoorlijk complex. Met name het opgeven van een deel van de eigen autonomie in een samenwerkingsverband kan voor onzekerheid zorgen. De vraag die organisatie zichzelf dan ook stellen is: levert een samenwerking uiteindelijk wel meerwaarde op voor de eigen organisatie? (Bremekamp, Kaats, & Opheij, 2009).

Als eerste wordt ingezoomd wat nu precies de samenwerkingsvorm is die voor ogen staat in het onderzoek. Vervolgens wordt aan de hand van wetenschappelijke literatuur gedefinieerd wat samenwerkingsprojecten zijn, wanneer een samenwerkingsproject succesvol is, welke factoren hierin bepalend zijn en welke vijf zachte factoren het belangrijkste zijn voor het behalen van succes bij samenwerkingsprojecten. In hoofdstuk 2 wordt hier dieper op ingaan.

1.3. Aanleiding/relevantie

In de vorige paragraaf is al aangegeven dat het opgeven van een deel van de eigen autonomie in samenwerkingsprojecten tot onzekerheid kan leiden. Cultuurverschil is een andere factor die veelal een onderschatte factor is (Delen & Horsten, 2004). Er zijn nog veel meer factoren waar rekening mee moet worden gehouden om succesvol te kunnen samenwerken. Welke factoren dit allemaal nog meer zijn, wordt in het volgende hoofdstuk behandeld.

Er is al veel onderzoek gedaan naar samenwerking binnen commerciële bedrijven. De relevantie van dit onderzoek is dat er in de praktijk gekeken gaat worden naar de samenwerking tussen gemeenten en een bedrijfsvoeringsorganisatie¹. Deze vorm van samenwerken is vanaf 2009 aanzienlijk gestegen in aantal (Manunza, 2013).

Interessant om te onderzoeken is of er in de samenwerkingsprojecten tussen de gemeenten en de bedrijfsvoeringsorganisatie allemaal hetzelfde wordt gewerkt? Hebben de samenwerkende organisaties dezelfde doelen en eindresultaten voor ogen? Wanneer is een project een succes voor gemeente x of y? Hoe professioneel zijn de organisaties als het aankomt op projecten? Door deelname aan een aantal projecten met één van de gemeenten zijn voorgaande dan ook enkele vragen die naar boven zijn gekomen. Vandaar de keuze en interesse voor dit onderwerp.

Om in de praktijk te toetsen of samenwerkende organisaties ook daadwerkelijk dezelfde factoren als belangrijkste zien bij projectsucces, wordt er een enquête en interviews gehouden.

In de praktijk wordt onderzocht of bij projecten in een samenwerkingsverband de top vijf zachte factoren, uit de gebruikte literatuur, worden gehanteerd. Een mogelijke verklaring kan dan de uiteenlopende top vijf van de samenwerkende organisaties zijn.

1.4. Probleemstelling

Organisaties en bedrijven hebben vaak al problemen genoeg om projecten zelfstandig en succesvol te volbrengen (Bremekamp, Kaats, Opheij, & Vermeulen, 2010). Hoe ziet dit eruit bij samenwerkingsprojecten tussen verschillende organisaties, waarbij elke organisatie haar eigen werkwijze, cultuur, inrichting etc. heeft? Er zijn veel zachte factoren die een rol spelen om een project succesvol te maken. Echter welke vijf zachte factoren zijn het belangrijkste voor projectsucces in een samenwerkingsrelatie?

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Wat zijn de vijf belangrijkste zachte factoren voor projectsucces in een samenwerkingsrelatie?

Aan de hand van dit onderzoek wordt bekeken hoe in een samenwerkingsverband projecten tussen een bedrijfsvoeringsorganisatie en drie gemeenten verlopen.

1.5. Opdrachtformulering

Als eerste zal er een literatuuronderzoek plaatsvinden om een beeld te creëren en waarbij een antwoord wordt geven op onderstaande geformuleerde deelvragen. Vervolgens wordt onderzocht of de praktijk overeenkomt met wat in de wetenschappelijke literatuur is gevonden. Eventuele verschillen worden geanalyseerd en verklaard.

De volgende deelvragen zijn geformuleerd die bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag:

- Wat is projectsucces?
- Wat zijn samenwerkingsprojecten?
- Wanneer is een samenwerkingsproject succesvol?

¹ Wat is een bedrijfsvoeringsorganisatie?: "De bedrijfsvoeringsorganisatie is een nieuwe lichte samenwerkingsvorm in de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). De belangrijkste verandering is de introductie van een enkelvoudig bestuur in plaats van een geëleed bestuur. Op die manier wordt bestuurlijke drukte deels voorkomen, en wordt de aansturing van de bedrijfsvoeringsorganisatie eenvoudiger..." (VNG, 2017).

- Welke factoren (met name zachte) zijn bepalend voor het succes van samenwerkingsprojecten?
- Welke vijf zachte factoren zijn het belangrijkste en het meest bepalend om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Als eerste zal er een literatuuronderzoek plaatsvinden om het theoretische kader te creëren. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur zullen de deelvragen worden beantwoord. Hierdoor wordt een kader gecreëerd voor de verdere uitwerking van het onderzoek. In hoeverre komt datgene wat in de wetenschappelijke literatuur is gevonden overeen met de praktijk binnen de organisatie en de drie gemeenten en met de hier bovenstaande staande geformuleerde deelvragen.

Door middel van een onderzoek die bestaat uit zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek, wordt de geformuleerde onderzoeksvraag getoetst in de praktijk. Dit wordt gedaan door het houden van een enquête en vervolgens het afnemen van interviews binnen de verschillende organisaties, in een samenwerkingsproject. Doormiddel van de enquête wordt bekeken wat volgens de deelnemers in het samenwerkingsverband de vijf belangrijkste zachte factoren zijn en of die overeenkomen met de vijf zachte factoren gevonden in de literatuur. Wordt er wel gestuurd op zachte factoren? Vervolgens wordt via interviews onderzocht waarom deze vijf zachte factoren wel of niet overeenkomen en wat de gevolgen zijn indien ze niet overeenkomen?

In hoofdstuk 2 zal het literatuuronderzoek plaatsvinden. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur wordt antwoord gegeven op de deelvragen zoals geformuleerd in paragraaf 1.5. Hiermee wordt het theoretische kader vormgegeven voor het onderzoek.

In hoofdstuk 3 wordt uitleg geven over de te volgen methodologie en de uitwerking hiervan. Hier is beschreven hoe het onderzoek wordt aangepakt.

In hoofdstuk 4 zal het praktijkonderzoek bij de organisaties plaatsvinden waarbij wordt bekeken of:

- Deze projecten wel/niet succesvol worden beoordeeld;
- Hoe de vijf zachte factoren scoren voor de verschillende partijen.

Hier wordt een antwoord geven op de geformuleerde hoofdvraag van dit onderzoek:

Wat zijn de vijf belangrijkste zachte factoren voor projectsucces in een samenwerkingsrelatie?

In hoofdstuk 5 wordt de conclusie geven van het onderzoek, aanbevelingen gedaan, geanalyseerd wat de gevonden resultaten van het onderzoek betekenen en een reflectie gegeven op hoe het onderzoek is verlopen. Kan er van een succes worden gesproken? Welke problemen deden zich voor en wat had anders gemoeten?

2. Theoretisch kader

Hoofdstuk 2 beschrijft het theoretisch kader van het onderzoek, het literatuuronderzoek. In paragraaf 2.1 wordt de onderzoek aanpak beschreven. In paragraaf 2.2 volgt de uitvoering van het literatuuronderzoek. In paragraaf 2.3 worden de resultaten en conclusies gegeven aan de hand van de gevonden wetenschappelijke literatuur. Ten slotte wordt in paragraaf 2.4 het doel van het vervolgonderzoek beschreven.

2.1. Onderzoeksaanpak

De doelstelling van het literatuuronderzoek is om te bepalen wat de vijf meest bepalende zachte factoren zijn om projectsucces te behalen in samenwerkingsprojecten. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur wordt een antwoord geven op de deelvragen. Hiermee wordt het theoretische kader vormgegeven voor het onderzoek. De volgende deelvragen zijn geformuleerd:

- Wat is projectsucces?
- Wat zijn samenwerkingsprojecten?
- Wanneer is een samenwerkingsproject succesvol?
- Welke factoren (met name zachte) zijn bepalend voor het succes van samenwerkingsprojecten?
- Welke vijf zachte factoren zijn het belangrijkste en het meest bepalend om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?

Om de bovenstaande deelvragen te beantwoorden is er gezocht naar wetenschappelijke artikelen en bronnen in de Nederlandse en Engelse taal in de periode 2014-2018. Voor het literatuuronderzoek is aan de hand van de deelvragen gezocht naar relevante artikelen. Hiervoor is gebruik gemaakt van het portaal van de digitale Universiteitsbibliotheek van de OU. De bron en methode die gebruikt is voor het raadplegen van wetenschappelijke artikelen is:

- Web of Science.

Er zijn zoektermen gebruikt die een relatie hebben met de deelvragen van dit onderzoek. De volgende zoektermen zijn opgesteld om de deelvragen te beantwoorden:

Project success, project success and stakeholders, project success and cooperation/partnership, soft skills and project success, critical success factors.

2.2. Uitvoering

Om het aantal hits in te perken is er binnen de gebruikte bronnen zoveel mogelijk gezocht binnen het bereik van de discipline “*Management*”. Indien er nog steeds veel hits waren is dit aantal verder gereduceerd door de meest geciteerde auteurs te gebruiken. Vervolgens is er verder gezocht naar artikelen door het raadplegen van verwijzingen en literatuurlijsten in gevonden relevante artikelen (sneeuwbalmethode). De gevonden artikelen zijn beoordeeld aan de hand van de abstract/conclusie of ze bruikbaar zijn. Uiteindelijk zijn er 12 relevante wetenschappelijke artikelen gevonden en 3 internet bronnen. In tabel 1 is een overzicht gegeven van de gebruikte bron en per zoekterm uitgewerkt hoeveel artikelen er gevonden, geraadpleegd, relevant en uiteindelijk gebruikt zijn.

Bron			
Web of Science			
Zoekterm	Aantal gevonden	Inhoudelijk bekeken	Gebruikte artikelen
(TitleCombined: (project success))	114	25	6
Zoekterm	Aantal gevonden	Inhoudelijk bekeken	Gebruikte artikelen
(TitleCombined: (project success)) AND (stakeholders)	14	5	2
Zoekterm	Aantal gevonden	Inhoudelijk bekeken	Gebruikte artikelen
(TitleCombined: (project success)) AND (cooperation/partnership)	30	10	1
Zoekterm	Aantal gevonden	Inhoudelijk bekeken	Gebruikte artikelen
(TitleCombined: (soft skills)) AND TOPIC (project success)	6	3	1
Zoekterm	Aantal gevonden	Inhoudelijk bekeken	Gebruikte artikelen
(TitleCombined: (critical success factors))	483	25	2
Totaal	647	68	12

Tabel 1: Gevonden resultaten literatuuronderzoek

Op basis van de gevonden wetenschappelijke literatuur en artikelen zijn de deelvragen in de volgende paragraaf beantwoord. Zie bijlage 1 voor de twaalf gevonden wetenschappelijke artikelen en drie internetbronnen.

2.3. Resultaten en conclusies

In deze paragraaf wordt er aan de hand van een literatuuronderzoek een antwoord gegeven op de deelvragen gesteld in paragraaf 1.5.

Wat is projectsucces?

Er is in de wetenschap veel onderzoek gedaan, geschreven en gepraat (gedebatteerd) over projectsucces (Howsawi, Eager, & Bagia, 2011) (Joslin & Müller, 2015) (Gomes & Romão, 2016) en welke factoren (kunnen) leiden tot projectsucces (Cooke-Davies, 2002). Uit onderzoek van de Standish Group (2012) blijkt dat 18% van de projecten falen en dat 43% van de projecten uitdagingen ondervonden bij de implementatie. Tevens blijkt uit onderzoek van KPMG (2013) dat projectactiviteiten in alle economische sectoren stijgende zijn evenals het percentage mislukte projecten (Cserháti & Szabó, 2014) (Davis, 2017).

Projecten zijn in de loop van de jaren een steeds belangrijker middel voor organisaties geworden om zodoende economische waarde te creëren, competitieve voordelen te behalen en bedrijfsvoordelen te generen (Gomes & Romão, 2016). Vanuit het verleden werd projectsucces gedefinieerd door te voldoen aan kosten, tijd en kwaliteitscriteria, ook wel bekend als de “*iron triangle*” of “*triple constraint*” (Gomes & Romão, 2016). Dit gedachtegoed kent haar oorsprong in de jaren 70 van de vorige eeuw. De wetenschappelijke literatuur (met betrekking tot projectmanagement) richtte zich destijds voornamelijk op het operationele vlak, tools en technieken. Succes werd beoordeeld bij de implementatie fase en was afhankelijk van het individu. De focus van de projectmanagers lag vooral op het technische vlak van de projecten. Communicatie van projectmanagers met de klanten ontbrak of was niet de doelstelling (Davis, 2014).

Tegenwoordig neemt de stakeholder een steeds prominentere plaats in bij het behalen van projectsucces. De tevredenheid van stakeholders en de perceptie van projecteigenaren met betrekking tot succes spelen een steeds belangrijkere rol. De rol van en de verschillende stakeholders die een rol spelen bij projecten worden veel meer uitgediept (Davis, 2014) (Davis, 2016) (Davis, 2017) (McGrath & Whitty, 2017). Projectsucces wordt ook steeds meer afhankelijk van de levenscyclus (korte termijn doelen) in plaats van de organisatie in brede zin (lange termijn doelen) (Davis, 2014).

In de wetenschappelijke literatuur wordt er bij projecten een onderscheid gemaakt tussen projectmanagementsucces en projectsucces. Hoewel beiden aan elkaar gerelateerd zijn is een scheiding noodzakelijk aangezien beiden op andere waarden worden geëvalueerd (de Wit, 1988) (Baccarini, 1999) (Cooke-Davies, 2002) (Radujković & Sjekavica, 2017) (Sebestyen, 2017). Cooke-Davies (2002) geeft aan dat projectmanagementsucces gemeten wordt door middel van de traditionele prestatie metingen; kosten, tijd en kwaliteit (het project proces). Projectsucces wordt gemeten aan de hand van algemene gestelde doelen van een project (Cooke-Davies, 2002) (de Wit, 1988) (Baccarini, 1999) (Mir & Pinnington, 2014) (Gomes & Romão, 2016) (Radujković & Sjekavica, 2017) (Sebestyen, 2017).

Een andere belangrijke scheiding is het verschil tussen *“project success criteria”* en *“critical success factors”*. Kritische succes factoren zijn de factoren die bijdragen aan het behalen van projectsucces. Succescriteria zijn maatregelen om te bepalen of een project succesvol is of niet (Albert, Balve, & Spang, 2017). Müller en Jugdev (2012) voegen hier nog aan toe dat projectsucces factoren de *“dependent variables”* zijn die succes meer waarschijnlijk maken en project succescriteria de *“independent variables”* zijn die succes meten. Factoren die succes bepalen worden ook wel *“key performance indicators”* (KPI's) genoemd (Todorović, Petrović, Mihić, Obradović, & Bushuyev, 2015).

Er bestaat in de wetenschappelijke literatuur geen duidelijke overeenstemming over wat projectsucces nu daadwerkelijk is. Het is erg moeilijk om exact te definiëren wanneer een project nu daadwerkelijk een succes is of juist een mislukking. Voor de één kan een op het oog succesvol project een totale mislukking zijn, terwijl voor de ander een ogenschijnlijk mislukt project misschien een groot succes is. Er spelen dus allerlei verschillende factoren en criteria een rol. Mir en Pinnington (2014) geven aan dat het meten van projectsucces varieert van de projecten die worden uitgevoerd, waardoor de creatie van een set universele succes factoren niet haalbaar is. Of een project wel of niet succesvol is hangt volgens Mir en Pinnington (2014) ook nauw samen hoe stakeholders hier tegenaan kijken.

Serrador en Turner (2015) geven een goede omschrijving van projectsucces: *“meeting wider business and enterprise goals as defined by key stakeholders”* (Serrador & Turner, 2015, p. 31). Bij het uitvoeren van projecten zal er sprake zijn van meerdere (key) stakeholders per organisatie. Tevens zullen deze (key) stakeholders zoveel mogelijk de (eigen) bedrijfs- en ondernemingsdoelen proberen te realiseren in de samenwerking. Gomes en Romão (2016) geven in hun artikel een goede draai aan projectsucces. Zij stellen dat door de toename van de perceptie van stakeholders op projectsucces er waarschijnlijk geen *“absolute success”* te behalen is in projecten. Er zou eerder gesproken moeten worden van *“perceived success”* (Gomes & Romão, 2016, p. 490). Elke stakeholder, of zelfs individu, in een project kan namelijk een andere mening hebben over wanneer een project succesvol is (Mir & Pinnington, 2014).

Wat zijn samenwerkingsprojecten?

Löfström (2009) geeft de volgende omschrijving van samenwerkingsprojecten in de publieke sector: *“organizational collaboration between several participating authorities: government, municipal, or county council organizations and, at times, non-profit organizations that were established on a temporary basis. Various types of management structures, legislations, financial conditions, professional competencies, and cultural values come together in the collaboration project’s intent and purpose”* (Löfström, 2009, p. 137). Zoals Löfström ook aangeeft zullen hierbij verschillende factoren samenkomen met het uiteindelijke doel om te komen tot een succesvol resultaat. Hoe intenser de samenwerking hoe meer er van elkaar verwacht mag worden. Hoe een samenwerking verder zou moeten verlopen of eruitzien, houdt samen met de wensen die de partners hebben en hoever men hierin wil gaan. Waarom gaan gemeenten (of organisaties) samenwerken?

Gemeentelijke samenwerking kan om allerlei soorten redenen plaatsvinden. Het onderling uitwisselen van kennis en kunde, een gemeenschappelijke opdracht hebben, kwaliteitsverbetering en financiële voordelen behalen zijn enkele voorbeelden om samenwerking aan te gaan. Tevens versterkt samenwerking de bestuurskracht van gemeenten (de Greef, Theissen, & de Voogd, 2015). Door je dienstverlening meer toegankelijker en effectiever in te richten zijn andere voordelen van samenwerking (Mattessich & Monsey, 1992). Bij samenwerkingsprojecten speelt efficiency vaak een belangrijke drijfveer (Beumer, 2012). Samenwerken is echter niet alleen een vrijwillige aangelegenheid. Vaak is er door druk de noodzaak om te gaan bezuinigen, om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, worden taken verplaatst of vinden overhevelingen van rijkstaken naar gemeenten plaats. Gemeenten gaan vervolgens onderzoeken of ze werkzaamheden nog wel kunnen of willen uitvoeren. Een optie is dan om te gaan samenwerken of taken te outsourcen.

Bij samenwerking spelen verschillende belangen op meerdere niveaus een rol. Dit kunnen uiteenlopende belangen zijn van innovatie tot duurzaamheid. Bij samenwerking gaat het erom deze belangen inzichtelijk te maken en te zorgen dat betrokken partijen interesse krijgen in elkaars belangen. Partners moeten bereid zijn om een deel van hun autonomie af te staan of resultaatverwachtingen op te geven met het vertrouwen er meer voor terug te krijgen (Bremekamp, Kaats, & Opheij, 2009). Dit is echter makkelijker gezegd dan gedaan. Het is moeilijk om ook daadwerkelijk inzicht te krijgen in elkaars belangen en om een deel van je autonomie op te geven zonder dat duidelijk is wat de eventuele meerwaarde kan zijn. Hierbij komt ook nog eens dat spraakverwarring tussen partijen een groot probleem kan vormen bij een samenwerking. Partijen praten langs elkaar heen omdat ze niet dezelfde taal spreken, andere ideeën hebben of totaal andere verwachtingen hebben over de samenwerking. Om deze dilemma’s zo goed als mogelijk weg te nemen geven Bremekamp et al. (2009) vijf fasen in het samenwerkingsproces vanaf het moment dat eventuele partners serieus met elkaar in gesprek gaan.

Deze vijf fasen om tot een eventuele succesvolle samenwerking te komen zijn:

- Het verkennen van de situatie: Hier bekijken partijen waarom ze met elkaar willen samenwerken. Het doel is de belangen inzichtelijk te krijgen en de context van het samenwerkingsproces;
- Het delen van belangen en ambities: Partijen wisselen beelden over de vraagstukken die leven, de oplossingen en de kans en vorm van de samenwerking. Partijen moeten aangeven hoe ze echt in het proces zitten;
- Overeenkomen van koers en richting: Er worden gezamenlijke afspraken gemaakt over de koers en richting waarin men samen naar toe wil;
- Het vormgeven van de oplossing: De partijen gaan concreet met de inhoud en vorm van de samenwerking aan de slag;

- Het (uit)voeren en vernieuwen van een samenwerking: Het afgesproken resultaat tussen de partijen in de samenwerking moet worden overgedragen en gemanaged als een meer routinematig proces (Bremekamp, Kaats, Opheij, & Vermeulen, 2010).

Wanneer is een samenwerkingsproject succesvol?

Wanneer zijn samenwerkingsprojecten succesvol te noemen? In de wetenschappelijke literatuur zijn er weinig tot geen onderzoeken gedaan naar samenwerkingsprojecten tussen gemeenten en/of bedrijfsvoeringsorganisaties. Daarom wordt er gekeken naar samenwerkingsprojecten tussen de publieke en private sector Public-Private Partnership (PPP) projecten. Op dit vlak is er veel wetenschappelijke onderzoeken uitgevoerd.

Het concept “*partnership*” is wereldwijd een begrip geworden als het ideale model voor het ontwerp van inter-organisatorische relaties in de publieke sector management (Jacobson & Ok Choi, 2008). Met name door het aangaan van samenwerking in de publieke sector kan er een betere dienstverlening worden aangeboden waardoor de kosten omlaaggaan. Een belangrijke rol in samenwerkingsprojecten (*partnership projects*) is de onderlinge relatie waarbij “*relationship management*” (RM) een belangrijke rol speelt. RM richt zich op: “*project performance and client satisfaction, achieved through and understanding of the way in which a range of relationships between people, between people and firms, and between firms as project actors operate and can be managed*” (Zou, Kumaraswamy, Chung, & Wong, 2014, p. 266). RM kan het beste worden gedefinieerd als: “*een reeks veelomvattende strategieën en processen van samenwerking met geselecteerde tegenpartijen en de projectbelanghebbenden om superieure waarde te creëren voor het project door duurzame relaties te ontwikkelen*” (Zou, Kumaraswamy, Chung, & Wong, 2014, p. 266).

RM geeft aan dat het bij samenwerkingsprojecten cruciaal is om het juiste team te selecteren. Van evenveel belang spelen een goede relatie opbouwen en een goede samenwerking met het team. Bij langdurige samenwerking is een sterk en duurzaam partnerschap van groot belang. Een belangrijke rol in deze langdurige samenwerking speelt politieke ondersteuning. Zonder ondersteuning vanuit de politiek voor “*partnership projects*” zal er geen financiële goedkeuring plaatsvinden waardoor projecten niet kunnen starten of uiteindelijk zullen mislukken. Dit heeft te maken met het feit dat projecten worden betaald vanuit gemeenschapsgeld. De politiek kan druk uitoefenen op projecten als burgers klagen omdat projecten niet volgens afspraken worden opgeleverd of omdat niet duidelijk is wat er nu precies gedaan wordt. Door als overheid zo transparant mogelijk te zijn, door een goede in- en externe communicatie naar alle belanghebbende (stakeholders, gemeenschap, etc.) en door de politiek te betrekken bij projecten voorkom je mislukkingen.

Het tevredenstellen van de (key) stakeholders is een cruciaal onderdeel van projectsucces (Baccarini, 1999). Todorović et al. zeggen hierover: “*One of the challenges for contemporary project managers is to determine which critical measures will guarantee project success for all stakeholders. A project manager is to define measures and KPIs based on the partner relations between project manager, client and other stakeholders*” (Todorović, Petrović, Mihić, Obradović, & Bushuyev, 2015, p. 774). Müller en Turner (Cserháti & Szabó, 2014, p. 616) geven aan dat in een succesvol project: “*the implementation is not primarily determined by project management techniques, structures and systems, but rather the orientation towards the project participants and stakeholders is fundamental*”. Het is belangrijk bij projecten om de meest invloedrijke stakeholders te identificeren, hun invloed te analyseren op het project, hun invloed en impact te managen en proberen hun steun te krijgen.

Als eerste moet er bij het aangaan van een samenwerking een gemeenschappelijke visie worden gecreëerd. Deze visie bevat de ontwikkeling van een partnerschapsovereenkomst die zich richt op de gemeenschappelijke doelstellingen en de daarvoor ingeplande tijdschema's (Jacobson & Ok Choi, 2008). Vervolgens is het van belang dat de partners in de samenwerking betrokkenheid tonen met datgene wat is overeengekomen. Alle deelnemende partijen moeten hun beste middelen (personeel, financiën etc.) voor de "*partnership project*" beschikbaar stellen (Zou, Kumaraswamy, Chung, & Wong, 2014). Als er geen betrokkenheid tot op het aller hoogste management niveau is bij alle betrokken partijen kunnen "*partnership projects*" niet slagen. Zonder hun betrokkenheid kan de visie die nodig is voor een succesvol "*partnership*" niet ontstaan. Zonder management ondersteuning is de samenwerking en de daaruit voortvloeiende "*partnership projects*" gedoemd te mislukken. Elke deelnemer in de samenwerking moet vervolgens inzet tonen om de afgesproken doel(en) en visie(s), door actieve participatie en betrokkenheid, in de "*partnership projects*" te realiseren (Jacobson & Ok Choi, 2008) (Zou, Kumaraswamy, Chung, & Wong, 2014). Naast participatie en betrokkenheid is het van belang om open en eerlijk met elkaar te communiceren in "*partnership projects*". Door deze open en eerlijke communicatie zal er onderlinge vertrouwen ontstaan wanneer verandering noodzakelijk is. Vertrouwen versterkt de onderlinge relatie (Smyth & Edkins, 2007) en zorgt ervoor dat een team een compromis kan sluiten of kan samenwerken om zodoende de ("*partnership project*") doelstellingen te realiseren (Jacobson & Ok Choi, 2008) (Zou, Kumaraswamy, Chung, & Wong, 2014).

Communicatie in een projectgroep is het beste instrument om problemen te identificeren en conflicten op te lossen (Jacobson & Ok Choi, 2008). In de teams binnen "*partnership projects*" is het van belang dat er wederzijds respect is, dat de rollen en verantwoordelijkheden van de teamleden duidelijk zijn en dat iedereen bewust is van de eventuele risico's die er kunnen ontstaan (Jacobson & Ok Choi, 2008). De key stakeholder van een groep (team) moet een duidelijke definitie hebben van welke rollen er zijn met de daarbij horende verantwoordelijkheden. Hierdoor kunnen wederzijdse doelen met betrekking tot de specifieke visie worden ontwikkeld.

Welke factoren zijn bepalend voor het succes van samenwerkingsprojecten?

Als overzicht voor de meest bepalende factoren voor projectsucces wordt gebruik gemaakt van de succesfactoren van Beleiu, Crisan en Nistor (2015). Zij hebben een lijst gecreëerd, zie bijlage 2, door de succesfactoren van Pinto en Slevin (1987) en Davis (2014) samen te voegen tot een nieuwe lijst met succesfactoren en deze aan te vullen/aan te passen met eigen input (Beleiu, Crisan, & Nistor, 2015).

Er is voor dit overzicht gekozen omdat het werk van Pinto en Slevin tot op heden nog steeds het meest wordt gebruikt door auteurs/onderzoekers/wetenschappers in onderzoeken, literatuur en in citaten (Turner & Müller, 2005) (Cserháti & Szabó, 2014) (Davis, 2014) (Davis, 2016) (Davis, 2017). Hieruit kan men concluderen dat hun tien succesfactoren nog steeds van grote relevantie zijn in de wetenschap. Door hier de negen succesfactoren van Davis aan toe te voegen, wordt het werk van Pinto en Slevin aangevuld met wat hun werk mist, namelijk de perceptie vanuit verschillende stakeholders (Turner & Müller, 2005) (Davis, 2016) en hun perceptie die kan zorgen voor projectsucces of projectfalen (Davis, 2016).

Het werk van Davis richt zich op meerdere stakeholders en hun perceptie van projectsucces in plaats van zich alleen te richten op de projectmanager of een andere stakeholder (Davis, 2016) (Sebestyen, 2017). In een samenwerkingsverband waar meerdere stakeholders een rol spelen zal er zodoende een veel beter (in)zicht ontstaan in welke factoren zorgen voor projectsucces. Een andere reden is

omdat er tot nu toe weinig onderzoek is gedaan naar hoe een projectmanager bij de overheid projectsucces ziet (Koops, Bosch-Rekvelde, Coman, Hertogh, & Bakker, 2016). Koops et al. (2015) hebben onderzoek gedaan naar succescriteria bij publieke projecten in Nederland. Het onderzoek van Koops et al. (2015) was voornamelijk gericht op succescriteria (niet succes factoren) bij publiek-private samenwerking. Het is echter nog steeds de tendens dat de publieke sector de goed ontwikkelde succesfactoren en criteria overnemen vanuit de private sector (Koops, Bosch-Rekvelde, Coman, Hertogh, & Bakker, 2016). Thiel en van Leeuw (2002) geven aan dat het gevaar hierdoor bestaat op inadequaatheid, omdat factoren specifiek voor de publieke sector gericht zijn op kwaliteit en betrouwbaarheid in plaats van op de harde productattributen zoals in de private sector. Projecten bij de overheid zijn namelijk niet alleen gericht op efficiency en effectiviteit maar ook op gerechtigheid, eerlijkheid, eigen vermogen en verantwoording. Hierdoor verschillen publieke partijen fundamenteel met private organisaties (van Thiel & Leeuw, 2002).

Om de eerdere genoemde inadequaatheid zoveel mogelijk te vermijden wordt de lijst met succesfactoren gecomplementeerd met drie belangrijke factoren specifiek gericht op de publieke sector. Deze drie factoren zijn: politieke invloed, duurzaamheid (Koops, Bosch-Rekvelde, Coman, Hertogh, & Bakker, 2016) en cultuur. Cultuur is niet een specifieke factor die alleen voorkomt in de publieke sector. Echter bij samenwerking en het creëren van een nieuwe organisatie kan (verschil in) cultuur een behoorlijke impact hebben op een project of samenwerken. Vandaar dat cultuur is toegevoegd. De politiek is van invloed op de projecten die worden gedaan en de eventuele uitkomst daarvan. Veranderingen in het politieke speelveld kunnen ertoe leiden dat bepaalde projecten opeens minder relevant zijn en anderen juist meer. De overheid investeert veel in bijvoorbeeld duurzame energie en stimuleert dit door subsidies. Duurzaamheid kan van invloed zijn op projecten binnen de overheid om zodoende het goede voorbeeld te geven aan de samenleving. Duurzaamheidsprojecten kunnen voorrang of meer aandacht krijgen boven andere startende of al lopende projecten. Bij samenvoegingen of samenwerking tussen publieke instanties (zoals een bedrijfsvoeringsorganisatie) blijkt cultuur vaak een onderschatte factor te zijn (Delen & Horsten, 2004). De manier waarop men werkt en elkaar aanspreekt kan totaal verschillend zijn per organisatie en zodoende consequenties hebben op de samenwerking, samenvoeging en/of uitvoering van taken en daardoor ook op het succesvol uitvoeren van projecten.

Welke vijf zachte factoren zijn het belangrijkste en het meest bepalend om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?

Crawford en Pollack (2004, p. 646) geven aan dat de term hard en zacht in het projectmanagement worden gebruikt om te verwijzen naar "*projects, programs, approaches, methodologies, systems, goals, outcomes, aspects, criteria, measures, cost, situations, issues, knowledge, ideas, logic, values and skills*". De "*hard skills*" verwijzen in het projectmanagement vooral naar processen, procedures, tools en technieken. De "*soft skills*" verwijzen met name naar de menselijke kant oftewel de mensen die deelnemen aan het project (Azim, et al., 2010) of groepen (Söderlund & Maylor, 2012). Om projecten goed te kunnen implementeren is er volgens Söderlund en Maylor (2012) een goede combinatie nodig van harde en zachte "*skills*".

Om te komen tot de belangrijkste zachte factoren voor succesvolle samenwerkingsprojecten is er in bijlage 3 een opsomming gegeven van verschillende literatuuronderzoeken. Hiervoor is wetenschappelijke literatuur gebruikt evenals verwijzingen in deze literatuur naar onderzoeken met betrekking tot zachte factoren/"*skills*". Ook is er een splitsing gemaakt in drie perioden namelijk 1999-2003, 2006-2010 en 2013-2017. Dit om een zo globaal mogelijk beeld te geven van de vijf

belangrijkste zachte factoren in de verschillende periodes. Vervolgens is gekeken welke zachte factoren het meest worden genoemd om zodoende de vijf belangrijkste te benoemen.

In bijlage 4 is een metaplan overzicht gecreëerd van de vijf belangrijkste zachte factoren waarbij rekening is gehouden met eventuele synoniemen. Er is gekozen om synoniemen onder één noemer te zetten om zodoende de verschillende soorten varianten die er bestaan te beperken tot één noemer. Hierdoor wordt er geprobeerd om een eenduidig overzicht te creëren, zonder dat er verwarring kan ontstaan in welke context een bepaald synoniem moet worden gezien. Ook gezien de tijd die staat voor het onderzoek is het handiger om synoniemen te clusteren onder één algemene noemer. Dit schept meer duidelijkheid dan dat de deelnemer, aan de enquête, de mogelijkheid heeft om te veel synoniemen te kiezen die te veel op elkaar lijken, met eventuele verwarring tot gevolg.

Voor het vervolg van dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de vijf hoofdnoemers uit bijlage 4. *“Communication”* is de zachte factor die in de teksten het meest voorkomt. Gevolgd door *“Cooperation”*, *“Commitment”*, *“Leadership”* en *“Satisfaction”*. Aan de hand van deze vijf zachte factoren wordt in het vervolgonderzoek gekeken of deze overeenkomen met de praktijk binnen de samenwerking van drie gemeenten en een bedrijfsvoeringsorganisatie.

Door de beantwoording van de deelvragen is er een theoretisch raamwerk gecreëerd om de deelvragen te gaan toetsen. Uit de gevonden literatuur is duidelijk geworden dat er geen eenduidige definitie over wat projectsucces nu daadwerkelijk is bestaat. Projectsucces is erg afhankelijk van de verschillende stakeholders in een project. Er is vervolgens een antwoord gegeven op de vraag wat zijn samenwerkingsprojecten en wanneer is een samenwerkingsproject succesvol. Bij samenwerkingsprojecten blijkt ook dat hier veel meer bij komt kijken dan alleen maar *“even een project doen”*. Hier spelen allerlei factoren een rol, van betrokkenheid tot het opgeven van autonomie. Hetzelfde geldt voor wanneer een samenwerkingsproject nu succesvol is. Met name betrokkenheid van de stakeholders is een belangrijke factor wanneer samenwerkingsprojecten succesvol zijn. Daarnaast zijn 22 factoren bepalend voor het succes van samenwerkingsprojecten. Dit zijn de tien succes factoren van Pinto en Slevin (1987) aangevuld met de negen succes factoren van Davis (2014) en drie factoren gericht op het publiek domein. Als laatste is er onderzocht wat de vijf zachte factoren zijn die het belangrijkste zijn om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Hieruit kwam naar voren dat *“Communication”* de belangrijkste zachte factor is. Gevolgd door *“Cooperation”*, *“Commitment”*, *“Leadership”* en *“Satisfaction”*.

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Het doel van het literatuuronderzoek is om een antwoord te geven op de geformuleerde deelvragen in paragraaf 1.5. Nu deze deelvragen zijn beantwoord en er voldoende theoretische kader is gecreëerd, kan er gestart worden met hoofdstuk 3 de methodologie voor de uitvoering van het empirische onderzoek. In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze het onderzoek wordt aangepakt, wat hiervoor nodig is en waarom hier voor is gekozen

In het vervolgonderzoek wordt gekeken of de gevonden vijf zachte factoren uit de wetenschappelijke literatuur ook in de praktijk de belangrijkste zijn om te komen tot een succesvolle samenwerking. Er wordt onderzocht of de praktijk werkt volgens de waarheid. Stuur men in de praktijk wel aan op zachte factoren en zo ja zijn dat dan de vijf zelfde zachte factoren die zijn gevonden in de literatuur? En als dit andere zachte factoren zijn hoe komt dat en wat zijn hier dan de gevolgen van? Dit wordt onderzocht in hoofdstuk 4.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk is de methodologie van het empirische onderzoek beschreven. Op welke wijze wordt het onderzoek aangepakt, wat is hiervoor nodig en waarom is hier voor gekozen. In paragraaf 3.1 wordt het conceptueel ontwerp besproken. In paragraaf 3.2 zal worden ingegaan op het technische ontwerp. In paragraaf 3.3 wordt gekeken naar de analyse van de verkregen gegevens. In paragraaf 3.4 wordt ten slotte een reflectie gegeven ten aanzien van de validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten van het onderzoek.

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode

Voor de keuze van een onderzoeksmethode is gebruik gemaakt van Saunders et al. (2016). Saunders et al. (2016, p. 178) geven een overzicht met acht verschillende onderzoeksmethoden met de voor- en de nadelen van elke methode. In bijlage 5 is een overzicht gegeven van die acht verschillende onderzoeksmethoden. De keuze voor een onderzoeksmethode van het empirisch onderzoek is verantwoord op basis van het onderzoeksdoel en de voor- en nadelen van de acht verschillende onderzoeksmethoden die door Saunders et al (2016) worden gegeven.

De “case study” sluit het beste aan bij het onderzoek. Als onderzoek wordt er in een hedendaagse omgeving onderzocht, bij samenwerkingsrelaties (case), of de gevonden vijf zachte factoren uit de wetenschappelijke literatuur in de praktijk ook de belangrijkste zijn om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. In hoofdstuk 2 heeft er een kwalitatief onderzoek plaatsgevonden doormiddel van een literatuuronderzoek. Hier is bekeken wat in de literatuur de belangrijkste vijf zachte factoren zijn. Vervolgens wordt er door het houden van interviews bekeken wat de eventuele oorza(a)k(en) en gevolg(en) is/zijn als uit de praktijk blijkt dat andere zachte factoren een rol spelen. Indien dezelfde factoren gelden voor alle organisaties in de samenwerkingsrelatie zullen deze overeenkomsten nader worden geanalyseerd. Er wordt dan gekeken hoe het komt dat in een relatieve jonge samenwerkingsrelatie tussen vier verschillende organisaties dezelfde zachte factoren worden gebruikt? Wordt hierop gestuurd, is dit toeval of spelen andere (gemeenschappelijke) zaken hierbij een rol?

Als eerste zal er echter een kwantitatief onderzoek plaatsvinden. Hiervoor wordt een enquête gebruikt om te bekijken of het antwoord uit het theoriedeel, namelijk de vijf belangrijkste zachte factoren voor succesvolle samenwerkingsprojecten ook in de praktijk geldt. Of zijn dit juist andere zachte factoren? En als dat het geval blijkt te zijn wat zijn hiervan de eventuele oorzaken en gevolgen van? Indien dit zich daadwerkelijk voordoet wordt, zoals eerder is aangegeven, zal dit in de interviews nader worden onderzocht. Als dit niet het geval is wordt er dan al op deze factoren gestuurd of is dit toeval? Waar blijkt dat dan uit?

Gezien de beschikbare tijd en de focus van de case op een samenwerkingsrelatie, waar meerdere organisaties c.q. stakeholders bij betrokken zijn, zal het onderzoek zich richten op/beperken tot de drie belangrijkste stakeholders:

- Projectmanagers en medewerkers die deelnemen of deel hebben genomen aan samenwerkingsprojecten. Dit is namelijk de doelgroep waaruit moet blijken of de praktijk overeenkomt met de literatuur.
- Het management dat betrokken of eindverantwoordelijke zijn voor samenwerkingsprojecten. Dit zijn de personen die afspraken hebben gemaakt omtrent de samenwerking.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Uit hoofdstuk 2 is uit het literatuuronderzoek gebleken wat de vijf belangrijkste zachte factoren zijn om samenwerkingsprojecten succesvol te kunnen volbrengen. Om dit in de praktijk te gaan toetsen wordt er gebruik gemaakt van een enquête en interviews.

Enquête

Doormiddel van een enquête wordt onderzocht of de vijf gevonden zachte factoren overeenkomen met die in de praktijk. Saunders et al. (2016, p. 452-453) geven acht mogelijke vormen van enquêtes. In bijlage 6 is een overzicht gegeven van deze acht mogelijke vormen van enquêtes.

Voor de enquête wordt gebruik gemaakt van “*ranking question*”. Bij “*ranking question*” worden de deelnemers gevraagd om zaken in volgorde van een “*ranking*” te plaatsen. Hierdoor kan er worden achterhaald wat de deelnemers het belangrijkste vinden (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). De enquête zal bestaan uit een overzicht van factoren bepalend voor succes in samenwerkingsprojecten. In deze lijst komen de vijf belangrijkste zachte factoren uit de literatuur te staan aangevuld met de drie factoren die specifiek voor de publieke sector gelden en de negentien factoren uit paragraaf 2.3. De deelnemer geeft in de “*ranking*” enquête aan voor welke organisatie hij of zij werkzaam is en of de organisatie volgens hem of haar stuurt op (zachte) factoren bij samenwerkingsprojecten en waar dat uit blijkt. De deelnemer kan hier maximaal drie antwoorden opgeven. Vervolgens moet uit de gegeven tabel met factoren worden aangegeven welke vijf (zachte) factoren de deelnemer het belangrijkste vindt om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten.

De volgende acht vragen worden tijdens de enquête gesteld:

Enquêtevragen	Doel van de vraag
1) Voor welke organisatie bent u werkzaam?	Het doel is om ook per organisatie afzonderlijk te bekijken of deze bij samenwerkingsprojecten wel de vijf zachte factoren uit de literatuur gebruikt. Het kan namelijk zijn dat een organisatie afzonderlijk wel deze vijf zachte factoren gebruikt.
2) Voor welk domein bent of was u betrokken bij samenwerkingsprojecten?	Het doel is om specifiek te bekijken of er per domein bij samenwerkingsprojecten wel de vijf zachte factoren uit de literatuur worden gebruikt.
3) Wat is/was uw rol tijdens een samenwerkingsproject?	Het doel is om te bekijken of de verschillende betrokkenen dezelfde antwoorden gegeven tijdens de enquête. Dezelfde antwoorden door verschillende rollen kan duiden op sturing.
4) Kies uit de 25 zachte factoren de vijf voor u meest bepalende factoren voor het succesvol volbrengen van projecten in een samenwerkingsrelatie. Rank deze vijf zachte factoren van 5 (de meest bepalende van de vijf gekozen factoren) tot 1 (de minst bepalende van de vijf gekozen factoren).	Het doel is om te kijken of bij samenwerkingsprojecten de vijf zachte factoren, gevonden in de literatuur, worden gebruikt of dat dit vijf andere zachte factoren zijn.
5) Hoe verhouden de zachte en harde factoren zich tijdens de samenwerkingsprojecten waaraan u heeft deelgenomen?	Het doel is om te bekijken of er bij samenwerkingsprojecten met name op harde dan wel zachte factoren wordt gestuurd.
6) Welke factoren zijn volgens u het belangrijkste om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?	Het doel is om te bekijken of harde dan wel zachte factoren belangrijker worden gevonden.
7) Indien u bij de vorige vraag voor harde factoren heeft gekozen, benoem dan de voor u belangrijkste harde factor (1 factor benoemen).	Het doel is om te bekijken wat als de belangrijkste harde factor bij samenwerkingsprojecten wordt gezien.
8) In welk domein zijn volgens u samenwerkingsprojecten het meest succesvol uitgevoerd?	Het doel is om te bekijken in welk domein samenwerkingsprojecten als meest succesvol afgerond worden gezien.

Tabel 2: Vragen met doel voor enquête

De enquête wordt aan 30 personen per deelnemende organisatie in de samenwerkingsrelatie via de e-mail verzonden. Deze deelnemers zijn projectmanagers en projectleden die betrokken zijn (geweest) bij samenwerkingsprojecten. De keuze wie er wordt benaderd voor de enquête wordt in overleg met de leidinggevende gedaan. De enquête wordt digitaal aangeboden. Het is niet de bedoeling dat de enquête te groot gaat worden, omdat een deelnemer anders zijn of haar motivatie kan verliezen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Het gevolg is dat de deelnemer maar wat gaat doen om snel klaar te zijn. Tevens hoeven de deelnemers niet alle factoren in de lijst te gaan ranken maar geven ze een cijfer, 1 t/m 5, aan de vijf factoren die zij het belangrijkste vinden om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. 5 is hierbij het meest belangrijkste en 1 het minst belangrijkste voor de deelnemer. Het voordeel hiervan is dat de deelnemers zodoende minder hoeven te onthouden en direct de voor hem of haar vijf belangrijkste factoren kan “ranken”.

De enquête kan zowel anoniem als niet anoniem worden ingevuld aangezien het hier gaat om welke vijf zachte factoren bij een samenwerkingsverband als belangrijk worden gezien. Zoals in het literatuuronderzoek al aangegeven kan elke stakeholder in een samenwerkingsproject een andere mening hebben over welke factoren bijdragen aan succes. Echter om de privacy van de deelnemers te waarborgen zullen de resultaten anoniem blijven. De data wordt bij ontvangst van de enquêtes verwerkt. De enquête wordt vooraf getoetst door de scriptiebegeleider. Collega's met kennis van werken in projecten zullen de enquête invullen. Dit om de duur van de enquête vast te stellen, eventuele onduidelijkheden, fouten, ongemakkelijkheden, etc. te voorkomen. De uitgewerkte enquête staat in bijlage 2. Voor de enquête is er gebruik gemaakt van de tool Onderzoekdoen.nl. Er is voor deze tool gekozen omdat het een Nederlandse tool is met haar servers voor de data opslag in Nederland zelf. Hierdoor moet het zich houden aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Voor de werkgever was het een vereiste dat de data niet buiten Nederland zou worden opgeslagen.

Interview

Door middel van interviews wordt nagegaan in hoeverre theorie en praktijk in lijn met elkaar zijn of verschillen. Vervolgens zullen eventuele verschillen en overeenkomsten nader worden geanalyseerd.

Saunders et al (2016, p. 390) geven drie verschillende interview varianten. In bijlage 7 is een overzicht gegeven van deze drie mogelijkheden.

Er wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, omdat dit het beste past bij deze “case study” (kwalitatief onderzoek) die verklarend (“*explanatory*”) van opzet is. Deze methode geeft de mogelijkheid om per interview andere vragen te stellen specifiek gericht op één van de specifieke organisatie in de samenwerkingsrelatie als dat noodzakelijk is. Tevens zorgt dit ervoor dat de geïnterviewden de mogelijkheid krijgen om uit te weiden, wat kan zorgen voor extra informatie of thema's over het onderwerp (Davis, 2017). Bij het gestructureerde interview staan alle vragen vast en is geen ruimte voor eventuele additionele vragen of een open discussie. De ongestructureerde of diepte-interview richt zicht meer op een verkennend onderzoek (“*exploratory*”) waar veel meer diepgang nodig is om datgene wat je wilt weten boven water te krijgen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

Door middel van de enquête zijn er vragen geformuleerd die een antwoord geven op: of er gestuurd wordt op samenwerkingsprojecten, hoe het komt dat andere zachte factoren belangrijker zijn dan die uit de literatuur, wat hiervan de oorzaak is en welke eventuele gevolgen dit met zich mee brengt.

Om op het bovenstaande een antwoord te krijgen zijn onderstaande interviewvragen geformuleerd:

1) Zijn zachte of eerder harde factoren belangrijker voor u om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten? Waarom?

2) Kunt u verklaren waarom:

- *Samenwerking;*
- *Leiderschap;*
- *Tevredenheid.*

Niet als de drie belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?

3) Kunt u verklaren waarom:

- *Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen/Vertrouwen;*
- *Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project;*
- *Competente projectleden;*
- *Eigenaarschap/Openheid en transparantie van het project.*

Als belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?

4) Spelen volgens u *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet* altijd een rol om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten? Waarom wel of niet?

5) Wanneer is een samenwerkingsproject voor u succesvol afgerond? En waarom?

Voor een uitvoerige uitwerking van de interviewvragen wordt verwezen naar bijlage 8.

Er worden zoveel mogelijk open vragen gesteld. Dit moedigt de geïnterviewde aan om zo uitgebreid mogelijk te antwoorden zoals hij of zij dat wil (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Het nadeel hiervan is dat het interview langer kan gaan duren, omdat de geïnterviewde ook daadwerkelijk de mogelijkheid moet krijgen om zijn of haar antwoord te kunnen geven. De interviewer moet hierdoor extra alert blijven om het gesprek in goede banen te leiden en de informatie te noteren. Daarom wordt aan de geïnterviewde gevraagd of het gesprek mag worden opgenomen. Hierdoor kan de interviewer zich volledig concentreren op het gesprek. Het nadeel van een opname is dat er technisch iets mis kan gaan of dat de geïnterviewde zich kan inhouden waardoor antwoorden minder betrouwbaar zijn. De interview opnames worden met niemand gedeeld. Hierdoor kan een geïnterviewde zich “veiliger” voelen waardoor gegeven antwoorden betrouwbaarder zijn.

Voor het interview wordt van elke organisatie in de samenwerkingsrelatie één projectmanager en één persoon uit het management uitgenodigd die betrokken en/of verantwoordelijk is (geweest) voor samenwerkingsprojecten. Er is gekozen om projectmanagers en het management te interviewen om zodoende een zo globaal mogelijk beeld te creëren. De projectmanager geeft daadwerkelijk uitvoering aan projecten in de samenwerkingsrelatie en zou zodoende op de hoogte moeten zijn van wat zich precies afspeelt in een samenwerkingsproject. De projectmanager zou op tactisch niveau antwoorden kunnen geven. De keuze voor het management is omdat zij eerder geneigd zijn om aan een interview deel te nemen dan dat ze een enquête invullen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Helemaal als het onderwerp interessant en relevant is voor zijn of haar werkzaamheden. Een andere reden is dat het management betrokken is geweest bij de samenwerkings(projecten) en op strategisch niveau op de hoogte zou moeten zijn van de keuzes die toen wel of niet zijn gemaakt. Door alleen projectmanagers te interviewen bestaat het gevaar dat je

een te eenzijdige invalshoek krijgt en alleen op tactisch niveau antwoord krijgt. Door alleen het management te interviewen bestaat het gevaar dat ze onvoldoende weten wat er precies speelt in een project en alleen op strategisch niveau antwoord geven. Door beide groepen te interviewen krijg je dus een zo globaal mogelijk beeld.

De keuze wie er wordt benaderd voor de interviews wordt in overleg met de leidinggevende gedaan. Indien na één werkweek nog geen reactie is ontvangen zal de deelnemer een herinnering krijgen. Is er vervolgens na één werkweek nog geen reactie dan wordt er in samenspraak met de leidinggevende een andere deelnemer gecontacteerd voor deelname aan het interview. De vragenlijst van het interview wordt vooraf getoetst door mijn scriptiebegeleider. Collega's met kennis van werken in projecten zullen de vragenlijst beantwoorden. Dit om de duur van het interview vast te stellen, eventuele onduidelijkheden, fouten, ongemakkelijkheden, etc. te voorkomen.

3.3. Gegevensanalyse

De enquête wordt digitaal aangeboden aan de deelnemers. De data wordt via een online tool opgeslagen en geanalyseerd. Dit zal plaatsvinden via een webenquête waarbij de deelnemers de vragenlijst via de mail zullen ontvangen. Na een week zal er een herinnering uitgaan na de deelnemers die de enquête nog niet hebben ingevuld.

Het voordeel van een online enquête tool is een eigen vragenlijsten kan worden ontwikkeld, dat data automatisch wordt vastgelegd en opgeslagen en dat de data in de enquête tool kan worden geanalyseerd of worden gedownload als een datafile (bijvoorbeeld Excel, Word, PDF, CSV of PowerPoint) voor externe data analyse in bijvoorbeeld SPSS. Een ander voordeel van het gebruik van een online enquête tool is dat de antwoorden op de vragen automatisch worden gecodeerd. Vragen coderen hoeft dus niet door de onderzoeker eerst zelf worden gedaan om ze zodoende achteraf te kunnen analyseren.

De vergaarde data wordt eerst per organisatie geanalyseerd om te bekijken wat voor elke organisatie afzonderlijk de vijf belangrijkste factoren zijn. Vervolgens wordt voor alle organisaties bekeken of de vijf factoren voor succesvolle samenwerkingsprojecten uit de enquête overeenkomen met die uit het literatuuronderzoek. Aan de hand van de uitkomst van de enquête zullen de vragen voor de interviews worden opgesteld.

Naast de enquête zullen er interviews gaan plaatsvinden. Het interview zal voornamelijk uit open vragen bestaan. Het nadeel is dat dit kan leiden tot een grote hoeveelheid informatie. Om deze informatie zo goed als mogelijk te verwerken wordt er gebruik gemaakt van opnames, mits de geïnterviewde hier toestemming voor geeft. Om de waarde van het interview te optimaliseren wordt er na het interview, of zo snel als mogelijk, een volledig verslag van het interview uitgewerkt, inclusief contextuele gegevens, aan de hand van de opname. Beide situaties kunnen ervoor zorgen dat de betrouwbaarheid van de data in twijfel kan worden getrokken of zorgt voor een bias (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Om de anonimiteit van de deelnemers te garanderen wordt de contextuele data afzonderlijk opgeslagen van de uitgewerkte interviews. Doormiddel van een codering worden vervolgens de contextuele data en interviews aan elkaar gelinkt. De data wordt verwerkt in Excel. Na uitwerking van de interviews zullen deze aan de geïnterviewden worden voorgelegd zodat zij deze kunnen controleren op eventuele onwaarheden of mogelijke fouten. Alle uitwerkingen worden vervolgens in het onderzoek anoniem verwerkt. De interviewvragen worden gelabeld zodat overeenkomende data makkelijk en snel aan elkaar kunnen worden gekoppeld en

verwerkt. Hierbij krijgt elke geïnterviewde een eigen code. Hierdoor kan per geïnterviewde worden gekeken wat de uitkomst is.

3.4. Reflectie ten aanzien van validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Validiteit

Saunders et al. (2016, p. 202) omschrijven validiteit als volgt: *“validity refers to the appropriateness of the measures used, accuracy of the analysis of the results and generalisability of the findings”*. De validiteit is beschreven voor het houden van de enquête en de semigestructureerde interviews.

Om de validiteit van de enquête te waarborgen is er rekening gehouden met het volgende:

- De enquête is voorzien van een inleiding (bijlage 9) waarin de deelnemer wordt uitgelegd wat het doel van het onderzoek is, wat er van hem of haar wordt verwacht en waarom hij of zij is uitgekozen voor deelname aan de enquête.
- De enquête wordt vooraf getoetst door de scriptiebegeleider. Twee collega's met kennis van werken in projecten zullen de enquête invullen. Dit om de duur van de enquête vast te stellen, eventuele onduidelijkheden, fouten, ongemakkelijkheden, etc. te voorkomen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).
- De enquête is zo kort en overzichtelijk als mogelijk gehouden zodat de deelnemer niet zijn of haar motivatie verliest (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).
- De anonimiteit van de deelnemer aan de enquête wordt gewaarborgd. Gegeven antwoorden zullen niet worden gedeeld met anderen.

Om de validiteit van de interviews te waarborgen is er rekening gehouden met het volgende:

- De deelnemer krijgt vooraf de vragen van het interview. Het interview is voorzien van een inleiding waarin de deelnemer wordt uitgelegd wat het doel van het onderzoek is, wat er van hem of haar wordt verwacht en waarom hij of zij is uitgekozen voor het interviewen (bijlage 10).
- De vragenlijst van het interview wordt vooraf getoetst door mijn scriptiebegeleider. Twee collega's met kennis van werken in projecten zullen de vragenlijst beantwoorden. Dit om de duur van het interview vast te stellen, eventuele onduidelijkheden, fouten, ongemakkelijkheden, etc. te voorkomen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).
- De anonimiteit van de deelnemer aan het interview wordt gewaarborgd. Indien de deelnemer de behoefte heeft om zelf een tijdstip en locatie te kiezen voor het interview dan wordt daar gehoor aangegeven. Dit verhoogt namelijk de validiteit van het interview aangezien een deelnemer zich “veiliger” kan voelen. Hierdoor wordt ook het risico op een eventuele verstoring van het interview verlaagd (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).
- Om vooroordelen (bias) te voorkomen worden er zoveel mogelijke openvragen gesteld.
- Indien er door de geïnterviewde geen bezwaar wordt gemaakt tegen het opnemen van het interview dan wordt deze meteen uitgewerkt.
- De interviewer heeft adequate kennis van hetgeen gevraagd gaat worden.

Hierboven is de interne validiteit beschreven voor het onderzoek. De externe validiteit gaat over de mate waarin de onderzoeksresultaten van een bepaald onderzoek generaliserend zijn voor alle relevante contexten (groepen) (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Doordat het onderzoek specifiek bij vier overheidsorganisaties in een samenwerkingsverband plaatsvindt zijn de resultaten en conclusies representatiever voor dezelfde doelgroep, op plaatsen buiten het onderzoek. Het gaat

hier namelijk om een samenwerkingsverband (veel voorkomend bij de overheid) en de respondenten zijn personen die in samenwerkingsprojecten werken of aan hebben deelgenomen. Hierdoor is het mogelijk om de uitslag per deelnemende partij te vergelijken met elkaar. Bij een onderzoek gebaseerd op één organisatie zijn de resultaten en conclusies een stuk minder generaliseerbaar. De focus ligt namelijk maar op één organisatie waarbij moet worden gekeken hoe specifiek deze organisatie is en welke soort organisaties overeenkomen met deze organisatie. Ook moet bij één organisatie worden gekeken hoe representatief de respondenten van het onderzoek zijn.

Betrouwbaarheid

Saunders et al. (2016, p. 202) omschrijven betrouwbaarheid als volgt: *“reliability refers to replication and consistency. If a researcher is able to replicate an earlier research design and achieve the same findings, then that research would be seen as being reliable”*. Zijn de gevonden onderzoeksresultaten consistent? Oftewel is het resultaat hetzelfde als het onderzoek weer opnieuw zou worden uitgevoerd? Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is er rekening gehouden met de vier factoren die de betrouwbaarheid van het onderzoek kunnen bedreigen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, p. 203).

Deze vier factoren zijn:

1. Deelnemer fout (*“Participant error”*): het vermijden van elke factor die de deelnemer nadelig kan beïnvloeden.
Toepassen door zoveel mogelijk de deelnemer zelf te laten bepalen wanneer een interview schikt (wel in een bepaald tijdschema). Geen interviews vlak voor een lunchpauze of voor en na een belangrijke/lange vergadering.
2. Deelnemer vooroordeel (*“Participant bias”*): het vermijden van elke factor die een vals antwoord kan veroorzaken.
Toepassen door de privacy en anonimiteit van de deelnemer te garanderen. Interviews vinden niet plaats in een openbare ruimte.
3. Onderzoeker fout (*“Researcher error”*): het vermijden van elke factor die de interpretatie van de onderzoeker verandert.
Toepassen door voor interviews gebruik te maken van dezelfde structuur. Interviews niet aan het einde van een dag plannen (hangt mede af van de deelnemers).
4. Onderzoeker vooroordeel (*“Researcher bias”*): het vermijden van elke factor die een vertekening in de interpretatie van de antwoorden van de onderzoeker veroorzaakt.
Toepassen door de geïnterviewde een uitwerking van het interview toe te sturen met het verzoek deze te controleren op waarheid.

Ethische aspecten

Saunders et al. (2016, p. 239-240) omschrijven ethiek als volgt: *“ethics refer to the standards of behavior that guide your conduct in relation to the rights of those who become the subject of your work, or are affected by it. Standards of behavior will be guided by a number of influences. The appropriateness or acceptability of a researcher’s conduct will be influenced by broader social norms of behavior”*. Gedragsregels moeten wanpraktijken en schade tegenaan en het promoten van ethische praktijken als wel als het privé of openbaar belang.

In het onderzoek is rekening gehouden met de volgende ethische aspecten:

- Integriteit en objectiviteit van de onderzoeker, evenals respect ten aanzien van de deelnemer aan het onderzoek.

- Het onderzoek mag op geen enkele manier een persoon, die heeft deelgenomen, in verlegenheid brengen, kwetsen of dat de uitkomst ervoor zorgt dat de deelnemer nadelige consequenties kan ondervinden.
- Deelname aan het onderzoek is anoniem. Privacy van de deelnemer wordt gewaarborgd.
- Deelname is niet verplicht en de deelnemer heeft het recht om zich te allen tijde terug te trekken.
- De deelnemer wordt om toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview (bijlage 11).
- Er wordt vertrouwelijk met de gegenereerde en geanalyseerde data omgegaan.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt een korte beschrijving gegeven van de uitvoering en resultaten van de enquête en de interviews. Als eerste wordt er ingegaan op de casus-organisaties waarna een korte analyse zal volgen.

4.1. Casus-organisaties

Als casus-organisaties is er gekozen voor de gemeenten A, B en C en de door deze organisaties in 2016 opgerichte Bedrijfsvoeringsorganisatie X. De drie gemeenten hebben de dienstverlening uit de eigen organisatie gehaald en deze samengevoegd in de nieuw opgerichte bedrijfsvoeringsorganisatie. Vervolgens is er een samenwerkingsverband op het gebied van de bedrijfsvoering van de drie gemeenten gecreëerd. De bedrijfsvoeringsorganisatie voert de dienstverlening voor de drie gemeenten uit op de gebieden van PIOFACH². De bedrijfsvoeringsorganisatie is een zelfstandige organisatie die taken uitvoert van de drie gemeenten en onder toezicht staat van die drie gemeenten. In deze opzet vinden veel samenwerkingsprojecten plaats tussen de vier organisaties.

4.2. Enquête

In overleg met de manager zijn er per organisatie 30 medewerkers geselecteerd voor het beantwoorden van de enquête. Er is een selectie van personen gemaakt via de aanwezige projectopdrachten per domein³.

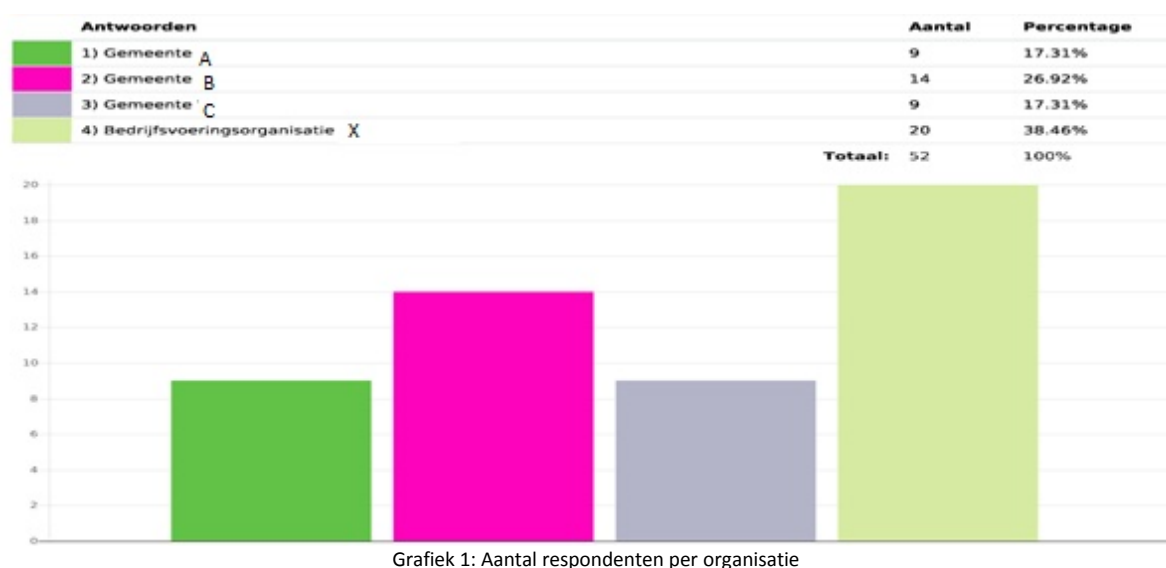
Na de eerste week van de enquête waren er in totaal 57 reacties binnengekomen vanuit de vier organisaties. Na het versturen van een persoonlijke herinneringsmail kwamen daar in de tweede week nog eens 25 reacties bij. In totaal waren er in de twee weken dat de enquête openstond 82 respondenten. Van deze 82 respondenten hebben er 52 de gehele enquête ingevuld. Voor het analyseren van de enquête wordt er gebruik gemaakt van de 52 volledig ingevulde enquêtes om een zo betrouwbaar mogelijke weergave te geven.

Een wijziging die heeft plaatsgevonden bij het opstellen van de enquête is dat de ranking van de vijf zachte factoren is aangepast. 5, de meest bepalende van de vijf gekozen factoren, tot 1, de minst bepalende van de vijf gekozen factoren, is omgedraaid oftewel 1 is nu de meest bepalende en 5 de minst bepalende van de vijf gekozen factoren. Dit kwam doordat de enquête tool niet de mogelijkheid bood om dit zodanig in te richten.

² Personeel, informatievoorziening, organisatie, financiën, administratieve organisatie, communicatie en huisvesting. Dit zijn de dienstverleningstaken die door een bedrijfsvoeringsorganisatie mogen worden uitgevoerd.

³ Fysiek, Organisatorisch, Publiek en Sociaal domein

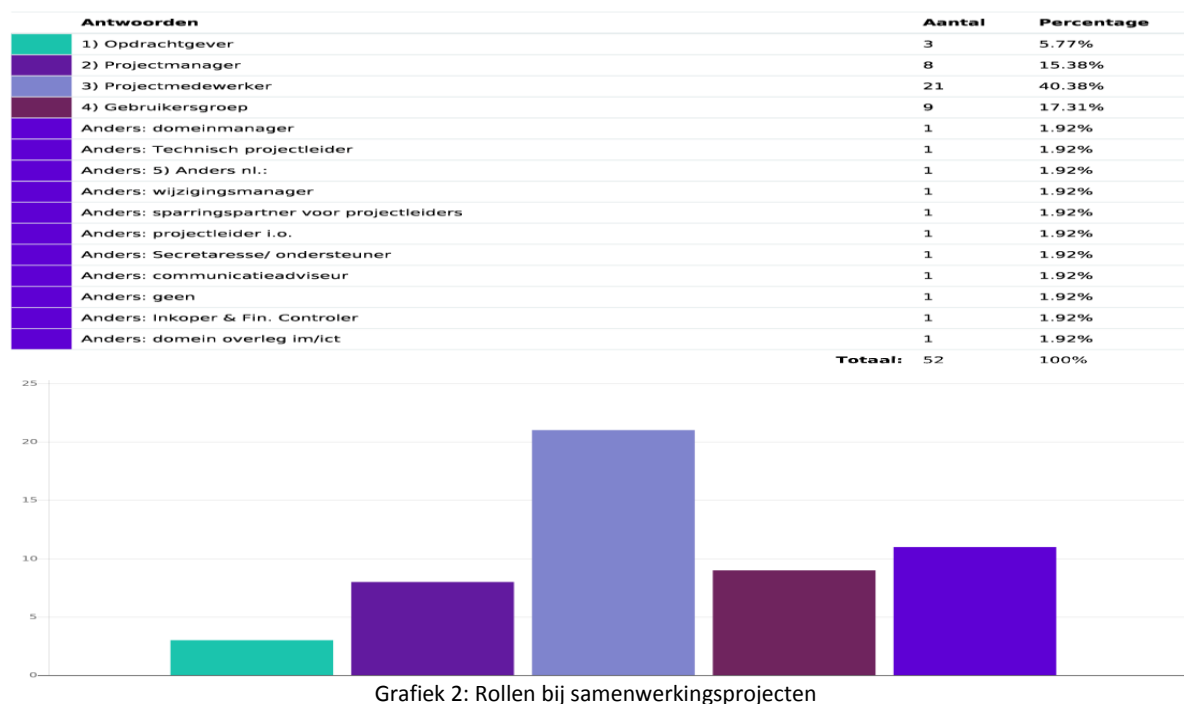
Analyse van de enquête



Grafiek 1: Aantal respondenten per organisatie

Uiteindelijk hebben 52 respondenten de enquête ingevuld. Dit komt neer op een totaal responsepercentage van 43%. In bovenstaande grafiek 1 is een overzicht gegeven van het responsepercentage van de vier de organisaties afzonderlijk.

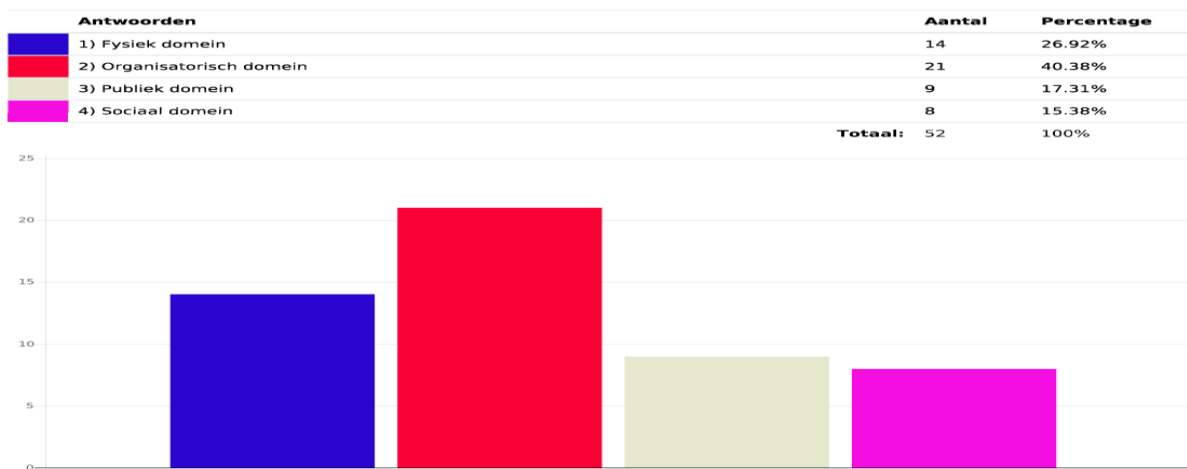
Uit grafiek 2 is op te maken dat van de respondenten de over grote meerderheid als projectmedewerker betrokken was bij samenwerkingsprojecten. Gevolgd door gebruikersgroepen, projectmanagers, opdrachtgevers en 11 personen waren in een andere rol betrokken bij samenwerkingsprojecten. Er heeft een grote diversiteit aan respondenten gereageerd die in verschillende rollen betrokken zijn of waren bij samenwerkingsprojecten.



Grafiek 2: Rollen bij samenwerkingsprojecten

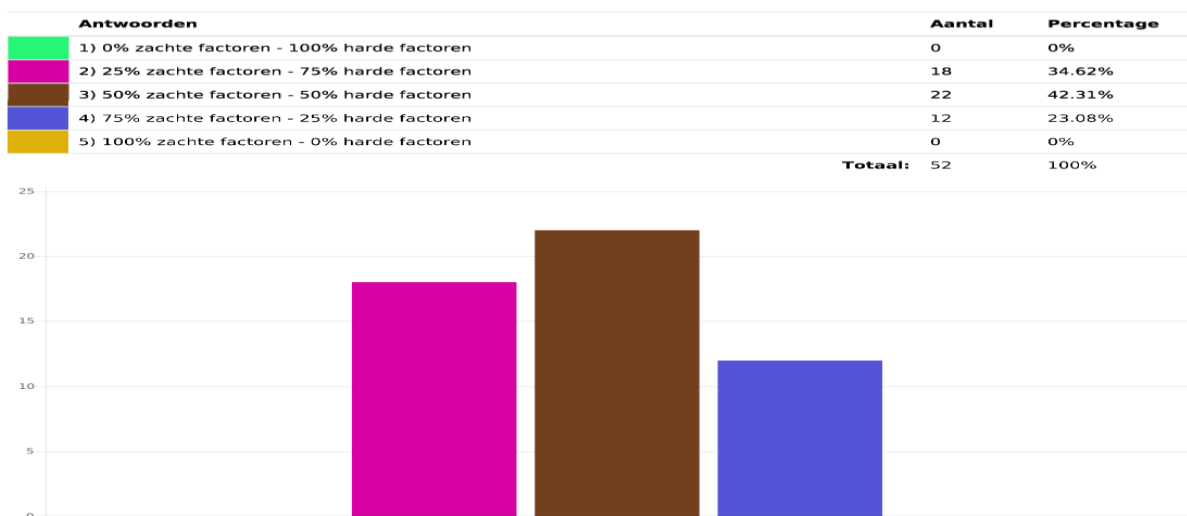
Zoals in het literatuuronderzoek naar voren kwam is het steeds belangrijker dat meerdere stakeholders een rol spelen bij projecten om deze succesvol te volbrengen.

Uit grafiek 3 valt op te maken dat de meerderheid van de respondenten werkzaam is voor het Organisatorisch domein. Gevolgd door het Fysiek, Publiek en Sociaal domein.



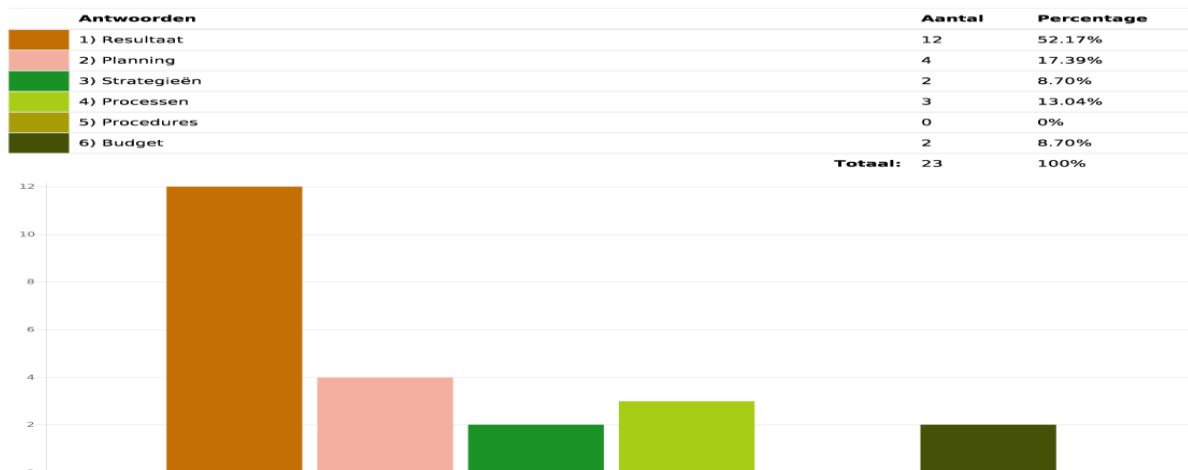
Grafiek 3: Domein waarin respondenten werkzaam zijn

Uit grafiek 4 blijkt dat een kleine meerderheid van de respondenten heeft aangegeven dat de verhouding tussen zachte en harde factoren gelijk zijn bij samenwerkingsprojecten namelijk 50% versus 50%. 18 respondenten vinden dat de verhouding zachte en harde factoren 25% versus 75% zijn. 12 respondenten gaven aan dat de verhouding zachte en harde factoren 75% versus 25% zijn. Er is door geen enkele respondent aangegeven dat er alleen op zachte dan wel harde factoren wordt gestuurd bij samenwerkingsprojecten.



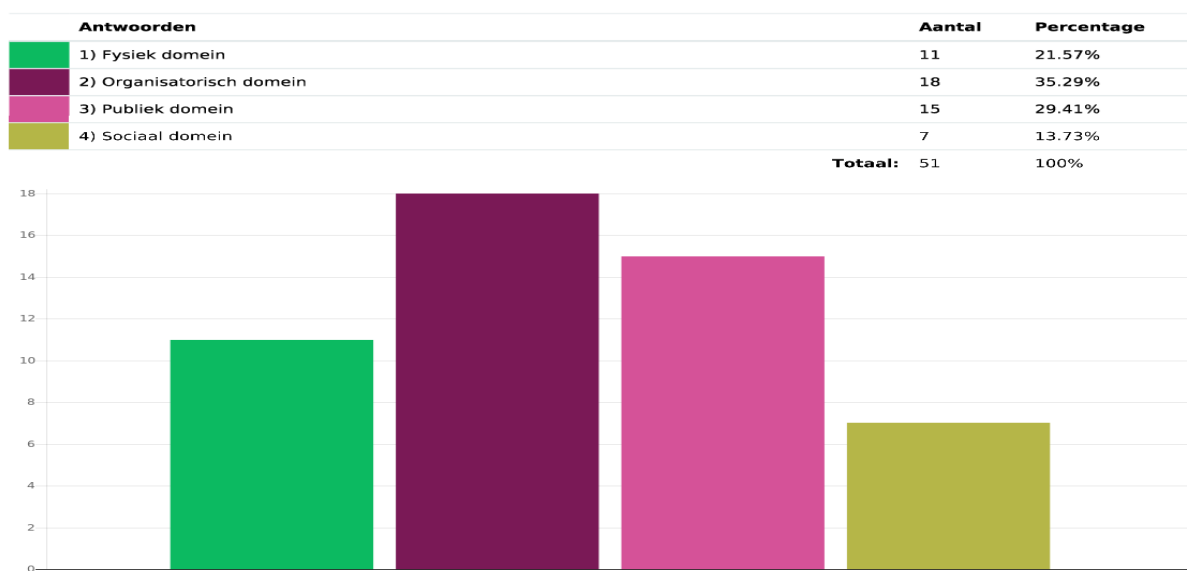
Grafiek 4: Verhouding zachte versus harde factoren

Verder blijkt uit de enquête dat de 31 respondenten zachte factoren het belangrijkste vinden om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. 23 respondenten vinden dat harde factoren het belangrijkste zijn om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Van de 23 respondenten die harde factoren het belangrijkste vinden, hebben 12 *Resultaat* als de belangrijkste harde factor aangegeven zoals is te zien in grafiek 5.



Grafiek 5: Welke harde factor is het belangrijkst

Uit grafiek 6 valt op te maken dat 18 respondenten hebben aangegeven dat in het Organisatorisch domein samenwerkingsprojecten het succesvolst worden uitgevoerd. Gevolgd door het Publiek en het Fysiek domein. Dit kan een gevoel zijn omdat een grote groep van respondenten werkzaam is voor het Organisatorisch domein.



Grafiek 6: In welk domein samenwerkingsprojecten het meest succesvol zijn

In tabel 3 wordt een overzicht gegeven van de vijf belangrijkste zachte factoren gevonden in de wetenschappelijke literatuur, en de vijf zachte factoren uit de enquête per organisatie en de vier organisaties samen.

Positie zachte factor	Wetenschappelijke literatuur	Vier organisaties samen	Gemeente A	Gemeente B	Gemeente C	Bedrijfsvoering organisatie X
1)	- Communicatie	- Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen (10x) - Vertrouwen (10x)	- Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen (4x)	- Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen (4x) - Vertrouwen (4x)	- Vertrouwen (3x)	- Eigenaarschap (4x)
2)	- Samenwerking	- Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheid en binnen het project (7x)	- Competente projectleden (3x)	- Eigenaarschap (4x)	- Competente projectleden (3x)	- Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen (5x)
3)	- Inzet/betrokkenheid	- Inzet/Betrokkenheid binnen het project(team) maar ook van de stakeholder(s) (9x)	- Eigenaarschap (3x)	- Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project (3x)	- Tijdig verstrekken van gegevens voor de hoofdrolspelers (2x)	- Betrokkenheid/inzet binnen het project(team) maar ook van de stakeholder(s) (5x)
4)	- Leiderschap	- Communicatie (6x) - Competente projectleden (6x)	- Communicatie (2x)	- Communicatie (2x) - Flexibiliteit en aanpassingsvermogen van projectleden (2x)	- Communicatie (1x) - Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen (1x) - Eigenaarschap (1x) - Flexibiliteit en aanpassingsvermogen van projectleden (1x) - Sociale vaardigheden (1x) - Technische vaardigheden (1x)	- Competente projectleden (5x)
5)	- Tevredenheid	- Eigenaarschap (4x) - Openheid en transparantie van het project (4x)	- Betrokkenheid/inzet binnen het project(team) maar ook van de stakeholder(s) (2x) - Samenwerking (2x)	- Betrokkenheid/inzet binnen het project(team) maar ook van de stakeholder(s) (2x)	- Cultuur (2x)	- Ondersteuning vanuit de stakeholder(s) bij de uitvoering van het project (3x)

Tabel 3: Overzicht zachte factoren

Uit de gehouden enquête blijkt dat drie van de vijf gevonden zachte factoren uit de wetenschappelijke literatuur in de praktijk niet de belangrijkste zijn om te komen tot succesvolle samenwerking.

Uit het overzicht komt naar voren dat *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet* de twee zachte factoren zijn die in de praktijk wel voorkomen als belangrijkste zachte factoren om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. De overige drie zachte factoren *Samenwerking*, *Leiderschap* en *Tevredenheid* komen niet meer voor ook niet bij de organisaties afzonderlijk. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat deze drie factoren, op dit moment, geen significante rol spelen bij de organisaties. Een andere verklaring is dat deze drie factoren juist wel goed zijn ingeregeld bij de organisaties. Hierdoor kan het zijn dat deze factoren door de respondenten als een vanzelfsprekendheid worden gezien en daardoor niet verder worden benadrukt. Hetzelfde geldt voor de rangschikking van de factoren. De positie van een factor is geen indicator dat deze minder of zelfs niet relevant is ten opzichte van de andere factoren. Verder kan het zijn dat voor een deel van de respondenten de twee zachte factoren *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet* altijd terugkerende standaard factoren zijn ongeacht of ze een probleem zijn of juist goed zijn ingeregeld. Kortom, er kunnen meerdere mechanismen een rol spelen waarom drie van de vijf zachte factoren uit de

literatuur geen rol spelen en twee wel om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Dit geldt ook voor de zachte factoren die door de enquête naar boven zijn gekomen. Kan het zijn dat een bepaald gevoel een rol speelt bij de respondenten? Of is de samenwerking dusdanig goed ingericht waardoor er een vanzelfsprekendheid is? Of zijn dit zachte factoren die standaard terugkeren bij sommigen van de respondenten? Doormiddel van interviewvragen wordt hierop antwoord gegeven.

Voor een uitvoerige uitwerking van de enquête wordt verwezen naar bijlage 14.

4.3. Interviews

Voor de interviews zijn, in overleg met de manager, uit elk van de vier organisaties één projectmanager en één management lid uitgekozen.

Hier hebben twee wijzigingen op plaatsgevonden. Er zijn geen acht interviews gehouden maar zeven. Vanuit één organisatie kwam er geen enkele respons en vandaar dat is gekozen, ook gezien de tijd, om deze niet verder in te vullen.

Eén interview heb ik schriftelijk ontvangen aangezien deze persoon niet meer werkzaam is voor de organisaties.

Bij het opstellen van de interviewvragen is gekeken of de gevonden vijf zachte factoren uit de wetenschappelijke literatuur ook in de praktijk de belangrijkste zijn om te komen tot een succesvolle samenwerking. Stuur men in de praktijk aan op zachte factoren en zo ja zijn dat dan de vijf zelfde zachte factoren die zijn gevonden in de literatuur? En als dit andere zachte factoren zijn hoe komt dat en wat zijn hier dan de eventuele gevolgen van?

Analyse van de interviews

Vraag 1) Zijn zachte of eerder harde factoren belangrijker voor u om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?

Zes van de geïnterviewden gaven aan dat het komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten een samenhang en wisselwerking is tussen zachte en harde factoren. Zonder zachte en harde factoren goed te hebben ingericht zullen samenwerkingsprojecten niet slagen. Hierbij werden de volgende factoren genoemd die belangrijk zijn om succesvol te zijn: Veel communiceren, structureren van het project, procesmatig werken, zorgen voor begrip, betrokkenheid, draagvlak, duidelijkheid en eigenaarschap maar ook goodwill creëren en elkaar dingen gunnen spelen hierbij een rol. De geïnterviewden gaven ook aan dat uiteindelijk het resultaat telt maar om dit te bereiken heb je wel beide factoren nodig.

Eén persoon gaf aan dat het komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten door harde factoren komt. Opdrachten moeten SMART worden geformuleerd. De belangrijkste succesfactor hierbij is één opdracht met één opdrachtgever. Het moet zakelijker en duidelijker in de samenwerking. Geld en kwaliteit spelen hierin een belangrijke rol. Uiteindelijk is het echter de politiek die bepaalt ongeacht het behaalde resultaat.

De geïnterviewden gaven verder aan dat ze de vrijheid hebben om zelf te bepalen hoe ze projecten uitvoeren. Er is geen sturing van bovenaf op de manier waarop samenwerkingsprojecten worden uitgevoerd. Sommige samenwerkingsprojecten hadden wel keiharde deadlines waar men zich aan

moest houden. Als er al sturing is dan komt deze uit de politiek en dan vooral als er iets fout is gegaan.

Eén persoon gaf aan dat er op sturing en dan op de zachte en harde factoren in projecten de organisaties nog erg zoekende zijn. Er zijn weinig mensen bij de gemeente die van het projectmatig werken zijn en nog minder die goed zijn in het adviseren. De geïnterviewde gaf als oorzaak dat dit vooral komt omdat de mensen allemaal erg deskundig zijn op een bepaald vakgebied en als er een besluit wordt genomen door iemand met minder expertise kan dit verkeerd vallen. Daarom is het noodzakelijk om goede adviseurs te hebben die je hier in kunnen ondersteunen.

Vraag 2) Kunt u verklaren waarom:

- **Samenwerking;**
- **Leiderschap;**
- **Tevredenheid;**

Niet als de drie belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?

Zes geïnterviewden gaven aan dat deze drie factoren waarschijnlijk als een vanzelfsprekendheid worden gezien, niet goed geregeld zijn binnen de samenwerking en/of niet goed omschreven. De geïnterviewden hebben hiervoor meerdere oorzaken aangedragen: De focus van de mensen ligt niet op deze factoren. De factoren worden gezien als een vanzelfsprekendheid. De basis voor deze factoren is niet geregeld en daarom spelen deze drie geen rol. Andere factoren in de samenwerking spelen nu een belangrijke rol dan deze drie. De mentaliteit in de regio is zeer impliciet en deze moet expliciet worden gemaakt. Een ander doet dit toch en daarom is het goed geregeld. Deze drie factoren zitten niet in onze "*mindset*" zitten en daarom worden ze niet als belangrijk gezien.

Eén persoon gaf aan dat in zijn vakgebied deze drie factoren gewoon goed geregeld zijn en ze daarom bij zijn team niet spelen. Zijn team is professioneel ingericht en daarom vormen deze drie ook geen probleem. De geïnterviewde gaf als oorzaak aan dat deze drie factoren niet als belangrijkste worden gezien kan liggen door onkunde bij medewerkers. Bij deze drie factoren spelen namelijk ervaring, professionaliteit, materie kennis, automatismen en discipline een rol. Zijn deze niet aanwezig dan spelen deze factoren op dit moment geen rol van betekenis bij medewerkers.

Vraag 3) Kunt u verklaren waarom:

- **Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen/Vertrouwen;**
- **Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project;**
- **Competente projectleden;**
- **Eigenaarschap/Openheid en transparantie van het project;**

Als belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?

Alle geïnterviewden gaven aan dat dit de zachte factoren zijn waar het op dit moment aan schort in de samenwerking. Het is er niet of het is gewoonweg niet goed geregeld. Hiervoor zijn door de geïnterviewden meerdere oorzaken aangedragen: Opdrachtgevers en opdrachtnemers zijn niet duidelijk en/of aanwezig en/of competent in de organisaties. De samenwerking is tot op een bepaalde hoogte vrijblijvend. Organisatorisch is het niet goed geregeld waardoor samenwerken moeilijker verloopt. De doelen en richtingen moeten telkens bij de opdrachtgever worden gehaald. Projectleden nemen hun rol en verantwoordelijkheid niet bij projecten. Er is geen onderling vertrouwen bij de organisaties. Het ontbreekt aan eigenaarschap of het is niet duidelijk wie eigenaar waar van is. Er wordt niet op een SMART manier gewerkt waardoor

alles maar bij het oude blijft. Afkaderen van richtingen en doelen zorgt ervoor dat er minder flexibiliteit is waardoor de samenwerking in gevaar komt. Projectmanagement heeft geen aandacht binnen de gemeenten waardoor er ad-hoc projecten worden op- en aangepakt.

Vraag 4) Spelen volgens u Communicatie en Betrokkenheid/Inzet altijd een rol om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?

Zes geïnterviewden gaven aan dat deze twee zachte factoren altijd spelen of terugkomen bij samenwerkingsprojecten. Zonder *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet* kun je niet succesvol een samenwerkingsproject volbrengen. Hiervoor zijn door de geïnterviewden meerdere oorzaken aangedragen: Bij een project moet er altijd worden gecommuniceerd van start tot eind tot nazorg. Door met elkaar te communiceren ontstaat een inzicht in elkaars belangen en raken de organisaties betrokken bij elkaar. Door te communiceren zie je resultaat en neemt de betrokkenheid en inzet van de mensen toe waardoor er minder nazorg nodig is. Zonder te communiceren weten projectleden niet wat er van ze verwacht wordt en wat het uiteindelijke doel van een project is. Door niet te communiceren ontstaan er knelpunten of worden niet de juiste personen bij een project betrokken en door hier aan de voorkant veel tijd op te investeren wordt dit voorkomen. Door te communiceren weten de organisaties wat er speelt en wordt voorkomen dat er allerlei geruchten de ronde gaan doen met als gevolg dat de projectleider drukker is met problemen op te lossen dan uitvoering te geven aan een project.

Eén persoon gaf aan dat dit niet twee specifieke factoren zijn die altijd spelen. Deze factoren worden pas belangrijker en gaan spelen als bepaalde culturele elementen bij een organisatie aanwezig zijn. De geïnterviewde geeft hiervoor de volgende oorzaken: Doordat er geen eigenaarschap is kan er ook geen betrokkenheid en inzet worden getoond. Bij de gemeenten zijn rollen niet duidelijk en dit komt omdat ze niet goed zijn omschreven. De gemeenten komen afspraken niet na en men spreekt elkaar niet aan. Hierdoor heeft communiceren geen enkel zin omdat er toch niet geleverd gaat worden wat is afgesproken.

Vraag 5) Wanneer is een samenwerkingsproject voor u succesvol afgerond? En waarom?

De geïnterviewden gaven aan dat een samenwerkingsproject succesvol is afgerond als de stakeholders tevreden zijn, het resultaat is geleverd en iedereen heeft zijn verantwoordelijkheid genomen. De geïnterviewden gaven hier de volgende redenen voor:

Het zijn de afspraken die gemaakt zijn tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Uiteindelijk gaat het om het resultaat waarbij medewerkers hebben geleverd wat is afgesproken en er borging en continuering blijft plaatsvinden.

Naast deze zakelijke kant speelt ook de zachtere kant een rol wanneer een samenwerkingsproject succesvol is afgerond. De geïnterviewden gaven hier de volgende redenen vooraan: Delen van het resultaat is het belangrijkste zodat mensen erover gaan praten en het als een positief resultaat zien. Als iedereen weet wat zijn of haar rol is in een project en ook de verantwoordelijkheid nemen als dan een projectsuccesvol wordt afgerond wordt de eigen tevredenheid alleen maar groter. Wanneer het lukt om iedereen duidelijk te maken waarom bepaalde zaken net anders zijn gegaan en dit wordt geaccepteerd. Als door de afgeronde samenwerkingsprojecten een betere samenwerking ontstaat.

Verder gaven alle geïnterviewden aan dat de vier organisaties in de samenwerking niet op dezelfde manier werken en/of eigen doelen en resultaten nastreven. Hiervoor zijn door de geïnterviewden meerdere oorzaken aangedragen: Dit komt met name naar boven als het eigen belang een rol gaat spelen. Dezelfde doelen en resultaten nastreven fluctueert naargelang het de organisaties uitkomt

vooral kosten spelen hierbij een rol. Elke organisatie heeft zijn eigen cultuur en zal daarom ook zaken op de eigen manier uitvoeren. Er kan per organisatie een andere insteek zijn bij een samenwerkingsproject. Organisaties moeten beter met elkaar afstemmen zodat er een automatisch proces ontstaat waarbij iedereen op dezelfde wijze werkt in de samenwerking. Het belang van de ene organisatie kan soms hoger zijn dan dat van de anderen waardoor mensen kunnen afhaken en daar moet een goede middellijn in worden gevonden.

Uit de interviews is naar voren gekomen waarom drie van de vijf zachte factoren uit de gevonden literatuur geen kwestie zijn bij de samenwerking tussen de vier organisaties. Deze drie factoren spelen momenteel niet of men heeft het gevoel dat deze goed zijn ingeregeld. De zachte factoren die door de enquête naar boven zijn gekomen spelen juist wel in de samenwerking. Het schort hier zelfs aan waardoor samenwerkingsprojecten minder succesvol kunnen verlopen dan gewenst. De twee zachte factoren *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet* zijn altijd terugkerende factoren. Zonder deze twee factoren kan er niet worden samengewerkt. In deze samenwerkingsprojecten wordt een combinatie van zachte en harde factoren gebruikt om tot succes te komen. Echter blijft resultaat wel de belangrijkste factor aangezien er iets moet worden afgeleverd bij de stakeholder. De wijze waarop dit gedaan wordt is geheel vrij. Er is geen sturing van bovenaf. Als er al sturing is dan komt dit uit de politiek en wanneer dit voorkomt dan is er meestal iets aan de hand. Uiteindelijk is een samenwerkingsproject succesvol afgesloten als de stakeholder tevreden is en het resultaat is geleverd. Als laatste kwam naar boven dat de vier organisaties niet op dezelfde wijze werken of zelfs andere doelen en resultaten nastreven. Er wordt niet gekeken naar het gemeenschappelijke doel wat in de samenwerking is afgesproken maar wat uiteindelijk het beste uitkomt. Dit treedt met name inwerking als zaken in de samenwerking concreter worden. Het eigen belang gaat dan steeds meer mee spelen.

Voor een uitvoerige uitwerking van de interviewvragen wordt verwezen naar bijlage 15.

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen, reflectie

In dit hoofdstuk worden de conclusies uit het onderzoek getrokken. Paragraaf 5.1 geeft een discussie van de resultaten. Paragraaf 5.2 geeft een overzicht van doelstelling en daarbij behorende conclusies. Paragraaf 5.3 geeft aanbevelingen uit de praktijk die de organisatie kunnen gebruiken. Paragraaf 5.4 geeft aanbevelingen voor verder onderzoek en in paragraaf 5.5 wordt een reflectie op het uitgevoerde onderzoek gegeven.

5.1. Discussie

In het literatuuronderzoek is antwoord gegeven op de deelvragen zoals geformuleerd in paragraaf 1.5. Hierbij is naar boven gekomen dat de volgende vijf zachte factoren de meest belangrijkste zijn om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten: *“Communication”, “Cooperation”, “Commitment”, “Leadership” en “Satisfaction”*. Aan de hand van de uitgevoerde enquête blijken drie van de vijf zachte factoren in de praktijk niet overeen te komen. De vijf zachte factoren die door de deelnemers als belangrijkste voor succesvolle samenwerkingsprojecten zijn gekozen is als volgt: *Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen/Vertrouwen, Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project, Betrokkenheid/Inzet binnen het project(team) maar ook van de stakeholder(s), Communicatie/Competente projectleden en Eigenaarschap/ Openheid en transparantie van het project.*

Het valt op dat bij alle vier de organisaties bijna allemaal dezelfde zachte factoren uit de enquête naar boven zijn gekomen al dan niet op verschillende posities. Deze grote overeenkomst kan erop duiden dat bij alle vier dezelfde soort problemen een rol spelen om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Uit de interviews is ook gebleken dat bij drie van de vijf zachte factoren uit de enquête deze niet goed zijn ingeregeld in de samenwerking. Uit het literatuuronderzoek kwam naar boven dat een sterk en duurzaam partnerschap en politieke ondersteuning van groot belang zijn waarbij er een gemeenschappelijke visie omtrent de samenwerking moet worden gecreëerd. Hierbij is het relevant dat de partners tot op het aller hoogste niveau in de samenwerking betrokkenheid en actieve participatie tonen om samenwerkingsprojecten succesvol te laten slagen (Jacobson & Ok Choi, 2008) (Zou, Kumaraswamy, Chung, & Wong, 2014). Hierbij moeten alle partijen de beste middelen beschikbaar stellen om dit te bereiken (Zou, Kumaraswamy, Chung, & Wong, 2014). De interviews onderstrepen dat het in de samenwerking ook daadwerkelijk ontbreekt aan eigenaarschap, vertrouwen, rollen, doelen en richtingen, openheid en transparantie en competente projectleden. Hierbij komt dat de samenwerking vrijblijvend is. Eigen belang speelt hierbij een grote rol of hoe het op dat moment uitkomt in de samenwerking.

De zachte factoren *Samenwerking, Leiderschap en Tevredenheid* zijn, gezien de interviews, op dit moment geen problemen om succes te behalen in samenwerkingsprojecten. Een verklaring zoals gegeven in het literatuuronderzoek is dat projectsucces wordt gemeten aan de hand van algemeen gestelde doelen. Davis (2014) geeft aan dat het behalen van projectsucces steeds meer afhankelijker gaat worden van de levenscyclus in plaats van de organisatie in brede zin. Oftewel de korte termijn doelen worden belangrijker dan de lange termijn doelen. Uit de interviews blijkt dat deze drie zachte factoren op dit moment niet of nauwelijks gevoelsmatig spelen in de samenwerking. Het gevoel leeft dat de samenwerking tussen de organisaties (maar ook er buiten) al geruime tijd goed gedaan wordt, er in de samenwerking wel genoeg bekwame leiders zijn die weten hoe ze een project moeten aansturen en dat medewerkers over het algemeen tevreden over het werk zijn wat ze doen. Dit zijn geen factoren die op een korte termijn spelen of worden benadrukt.

Communicatie en Betrokkenheid/Inzet zijn de twee zachte factoren die wel overeenkomen met de praktijk. De respondenten hebben het gevoel dat deze twee wel tot de vijf belangrijkste zachte

factoren horen om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Het literatuuronderzoek zegt hierover dat de verschillende partijen in een samenwerking vaak langs elkaar praten en veelal gefocust zijn op het realiseren van de eigen doelen. Verder gaf het literatuuronderzoek aan dat het van belang is om open en eerlijk met elkaar te communiceren in samenwerkingsprojecten. Door deze open en eerlijke communicatie zal er onderlinge vertrouwen ontstaan wanneer verandering noodzakelijk is. Vertrouwen versterkt de onderlinge relatie (Smyth & Edkins, 2007) en zorgt ervoor dat een team een compromis kan sluiten of kan samenwerken om zodoende doelstellingen te realiseren (Jacobson & Ok Choi, 2008) (Zou, Kumaraswamy, Chung, & Wong, 2014).

Dit zijn logische verklaringen waarom deze twee zachte factoren wel van toepassing zijn. Een andere verklaring is dat *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet* bij een deel van de respondenten standaard terugkomende zachte factoren zijn ongeacht de situatie op dat moment. Uit de interviews is gebleken dat deze twee factoren altijd spelen of terugkomen bij samenwerkingsprojecten. Zonder deze twee factoren kunnen projecten niet succesvol worden volbracht. Het zijn de twee factoren die ervoor kunnen zorgen dat een samenwerkingsproject succesvol is of juist gedoemd is te mislukken. Zonder communicatie is het niet duidelijk wat precies de bedoeling is, wie welke rol heeft en voelt niemand zich betrokken waardoor er wantrouwen ontstaat. Hierbij komt dat de organisaties geneigd zijn om naar het eigen belang te kijken wanneer dit het beste voor ze uitkomt. Hierdoor moet je nog meer met elkaar communiceren om van elkaars belangen op de hoogte te blijven waardoor er onderlinge betrokkenheid blijft bestaan. *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet* zijn de twee essentiële zachte factoren in een samenwerking

Verder is uit de interviews naar boven gekomen dat om succesvolle samenwerkingsprojecten te behalen er zachte en harde factoren noodzakelijk zijn. Volgens Söderlund en Maylor (2012) zijn een goede combinatie nodig van *harde* en *zachte "skills"*. Uit de enquête blijkt dat de 32 respondenten zachte factoren het belangrijkste vinden om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. 22 respondenten vinden dat harde factoren het belangrijkste zijn om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Het literatuuronderzoek gaf aan dat projectsucces niet meer afhankelijk is van de harde factoren *Tijd*, *Budget* en *Kwaliteit* maar dat veel meer factoren hierbij een rol spelen waaronder zachte factoren. Uit de interviews kwam naar voren dat het uiteindelijk heel zakelijk het resultaat is dat telt om tot succesvolle samenwerkingsprojecten te komen. Hierbij wordt het belangrijk gevonden dat de stakeholder tevreden is met hetgeen is opgeleverd. Hoe medewerkers projecten uitvoeren zijn ze vrij in omdat zelf te bepalen. Er is geen sturing van bovenaf die bepaalt of dit via harde of zachte factoren moet. Uitzondering hierop is dat sommige projecten wel een *"deadline"* hebben en als er sturing is dit vanuit de politiek komt en vooral als er zaken fout zijn gegaan.

Er is een aanzienlijke hoeveelheid data verzameld bij vier organisaties in een samenwerking. Hierdoor zou het onderzoek generaliseerbaar moeten zijn bij organisaties die op dezelfde wijze met elkaar samenwerken. Eén kanttekening hierbij is dat bij twee organisatie aanzienlijk minder respondenten waren bij de enquête. Waardoor de uitkomst een vertekend beeld kan geven. Echter blijken de resultaten van de enquête allemaal op één lijn te liggen waardoor het lijkt dat ook daadwerkelijk bij alle vier de organisatie dezelfde zaken spelen. Welke factoren uiteindelijk als belangrijkste worden ervaren bij andere organisatie zal daar uit de praktijk moeten blijken.

5.2. Conclusie

Uit het onderzoek is naar boven gekomen dat de in de literatuur gevonden vijf belangrijkste zachte factoren om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten er drie niet overeenkomen met de praktijk. Er kan gesteld worden dat er geen vaste set van vijf belangrijkste zachte factoren is die zorgen voor succesvolle samenwerkingsprojecten. Mir en Pinnington (2014) geven aan dat het meten van projectsucces varieert van de projecten die worden uitgevoerd, waardoor de creatie van een set universele succes factoren niet haalbaar is. Of een project succesvol is hangt af van hoe de samenwerking is ingeregeld tussen de betrokken organisaties. Het zijn namelijk de factoren die niet goed geregeld zijn in de samenwerking die naar boven zijn gekomen om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Zijn deze factoren vervolgens goed ingeregeld of spelen ze geen rol van betekenis meer dan zullen andere factoren een rol gaan spelen. Dit kunnen dan de factoren *Samenwerking*, *Leiderschap* en *Tevredenheid* zijn die op dit moment gevoelsmatig niet of nauwelijks spelen. Bij deze drie factoren speelt gevoel namelijk een grote rol. Het gevoel heerst dat er wordt samengewerkt, leiderschap is belegd en dat de meeste mensen tevreden zijn. Uit de interviews is echter gebleken dat deze drie wel degelijk spelen in de samenwerking. Op dit moment hebben deze drie zachte factoren nog geen prioriteit omdat ze niet als dusdanig belemmerend worden ervaren in de samenwerking zoals wel het geval is bij de gevonden zachte factoren uit de enquête.

Communicatie en *Betrokkenheid/Inzet* zijn de twee zachte factoren die wel overeenkomen met de praktijk. Deze twee factoren zijn essentieel en spelen altijd een rol om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Dit zijn twee standaard factoren die bij samenwerkingsprojecten, of projecten in zijn algemeenheid, altijd terugkomen. Zonder deze twee zachte factoren kan er niet succesvol worden samengewerkt of zullen projecten eerder neigen te mislukken.

Zoals aan het begin van deze paragraaf al aangegeven is er geen vaste set met vijf belangrijkste zachte factoren om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. De set met vijf belangrijkste zachte factoren zal bestaan uit *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet* aangevuld met factoren die op dat moment het meest spelen in de praktijk bij een samenwerking.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

In de samenwerking tussen de vier organisaties gaan veel zaken goed. Echter blijkt uit het onderzoek dat er een tweetal zaken specifiek aandacht verdienen.

Naar voren is gekomen dat de gemeenten tot op een bepaalde hoogte dezelfde gemeenschappelijke doelen nastreven die in de samenwerking zijn afgesproken. Echter gaat een bepaalde mate van vrijblijvendheid een rol spelen wanneer het eigen belang in het geding komt of wat op dat moment het beste voor de organisaties uitkomt. Financiën speelt hierbij een grote rol. Het draagvlak om mee te betalen aan projecten die voor een andere organisatie meer opleveren en verhoudingsgewijs voor één van de organisaties ook nog eens meer kost zorgt ervoor dat een organisatie sneller geneigd is om uit een samenwerkingsproject te stappen. Hierdoor ontstaat het gevoel dat het belang van één van de organisaties hoger is dan dat van de anderen. Het gevaar is dat hierdoor een scheefgroei ontstaat tussen de organisaties waarbij er uiteindelijk mensen zullen afhaken met als gevolg dat er wantrouwen ontstaat en de samenwerking in gevaar kan komen.

Door in de samenwerking zakelijker, duidelijker en consequenter naar elkaar toe te zijn wordt bovenstaande vrijblijvendheid voorkomen en zorg je voor duidelijkheid richting elkaar. Duidelijke afspraken moeten worden gemaakt waarom voor iets is gekozen en dat een afspraak ook een afspraak is binnen de samenwerking. Als één van de organisaties zich probeert te onttrekken aan de gemaakte afspraken moeten hier consequenties tegenover staan. Samenwerken betekent nu

eenmaal dat wat je samen doet niet altijd voor de één of voor de ander op dat moment goed uitkomt. Eén van de geïnterviewden verwoorde dit op een zeer passende wijze: *“Uiteindelijk is samenwerken nemen en geven en je komt brengen en je komt halen”*. Indien samenwerken als vrijblijvend door organisaties wordt gezien terwijl hier afspraken over zijn gemaakt welk nut heeft de samenwerking dan nog?

Een ander punt van aandacht is het gebrek aan goede opdrachtgevers, opdrachtnemers en adviseurs. Hier wordt niet mee bedoeld dat er een gebrek aan competentie is. Het gaat hierbij niet over de inhoud en de kennis. De medewerkers hebben allen een hoge mate van expertise op hun vakgebied. De organisaties missen mensen die vaardigheden hebben van harde en zachte factoren die nodig zijn om een project te kunnen aansturen, adviseren, opdrachtgever of daar opdrachtnemer van kunnen zijn. Het missen van adviseurs spelen bij twee gemeenten ook nog eens letterlijk. Hierdoor kan het gebeuren dat er langs elkaar wordt gepraat omdat niet duidelijk kan worden gemaakt wat nu belangrijk is voor een organisatie. Vanuit de samenwerking zou moeten worden gekeken of hier medewerkers voor kunnen worden opgeleid of dat hier van buitenaf mensen met kennis voor moeten worden aangetrokken.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Er zijn een tweetal aanbevelingen voor verder onderzoek. Ten eerste is het onderzoek gehouden bij vier organisaties die met elkaar samenwerken. Hierdoor zijn de resultaten van dit onderzoek generaliseerbaarder dan als het onderzoek bij één organisatie had plaatsgevonden. Door hetzelfde onderzoek uit te voeren bij een ander samenwerkingsverband kan er getoetst worden of hier tegen dezelfde problemen aangelopen worden. Komen de twee zachte factoren *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet* ook bij andere organisaties voor als standaard terugkerende factoren? Kan de uitvoering op dezelfde wijze worden gedaan als bij de vier organisaties waar het onderzoek is gedaan?

Ten tweede heeft het onderzoek zich met name gericht op projectmanagers, projectleden en managers. Andere opties hierbij zijn om te kijken naar leeftijd en geslacht en welke rol deze twee factoren spelen. Hebben jongere of oudere medewerkers een andere kijk op welke zachte of harde factoren belangrijk zijn om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Spelen bij oudere en jongere medewerkers andere factoren een rol bij samenwerkingsprojecten. Hetzelfde geldt voor geslacht, spelen bij vrouwen en mannen andere factoren een rol bij samenwerkingsprojecten. Heeft dit bepaalde consequenties om samenwerkingsprojecten succesvol af te ronden?

Hierdoor specificeer je nog meer welke factoren uiteindelijk belangrijk zijn om te komen tot succesvolle samenwerking. Als organisatie zijnde kun je je vervolgens veel beter focussen op hetgeen belangrijk is of wat je moet doen om te komen tot succesvolle projecten.

5.5. Reflectie

Het literatuuronderzoek heeft behoorlijk veel tijd gekost. Over samenwerkingsprojecten en zachte factoren is een aanzienlijke hoeveelheid wetenschappelijke literatuur te vinden. Echter gericht op het perspectief bij een overheid en dan met name gemeenten en een bedrijfsvoeringsorganisatie weer niet. Hierdoor heeft het vinden van de juiste literatuur wat meer tijd gekost dan ik had gewild. Door de literatuurlijsten te gebruiken van tijdschriftartikelen heb ik toch relevante bronnen kunnen vinden.

Het onderzoek heeft uiteindelijk een aanzienlijke hoeveelheid data opgeleverd. De verhouding wat betreft de vergaarde data uit de enquête komt niet overeen met elke organisatie. Bij bedrijfsvoeringsorganisatie X en de gemeente B hebben de meeste personen gereageerd. Bij de gemeente A en C was het aantal respondenten aanzienlijk lager waardoor er een vertekend beeld kan ontstaan ten aanzien van de gevonden data. Indien de respons bij één organisatie erg hoog is en bij een andere organisatie erg laag dan is de uitkomst al snel een mening van alleen één organisatie ten aanzien van de belangrijkste zachte factoren in samenwerkingsprojecten. Om dit te voorkomen zou de enquête over een langere periode moeten worden uitgevoerd om zodoende een evenredig aantal respons te kunnen vergaren. Echter gezien de tijd was dit niet mogelijk.

Dit sluit meteen aan op mijn volgende punt dat het onderzoek bij vier organisaties te groot was. Beter had ik kunnen kiezen voor één of twee organisaties of had het deelnemers veld moeten verkleinen. Nu was ik te veel afhankelijk van meerdere personen uit de verschillende organisaties wat aanzienlijk veel tijd in beslag heeft genomen tijdens het uitvoeren van de enquête en interviews. Voor verder onderzoek was dan een optie geweest om te kijken hoe de gemeenten A en C in de samenwerken zouden staan.

De manier van data verzamelen via een enquête en de interviews heeft mij veel geleerd. Met name het uitvoeren van een enquête was geheel nieuw voor mij. Het bedenken, invoeren en verwerken van een enquête is een erg interessante en leuke manier van data verzamelen. Een nadeel hierbij vond ik dat ik gebonden was aan de AVG. Hierdoor kon ik niet de onderzoekstool kiezen die ik graag wilde gebruiken. De Interviews laten je goed nadenken over waar je mee bezig bent en wat je precies wilt bereiken met je vragen.

Referenties

- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 796-821.
- Andersen, E., Dyrhaug, Q., & Jessen, S. (2002). Evaluation of Chinese projects and comparison with Norwegian projects. *Journal of Project Management*, 601-609.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 337-342.
- Azim, S., Gale, A., Lawlor-Wright, T., Kirkham, R., Khan, A., & Alam, M. (2010). The importance of soft skills in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol.3, 387-401.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 25-32.
- Beleiu, I., Crisan, E., & Nistor, R. (2015). Main factors influencing project success. *Interdisciplinary management research*, 59-71.
- Beumer, P. (2012). Besparen door samenwerking. *Tijdschrift voor Public Governance Auditen*, 28-29.
- Bremekamp, R., Kaats, E., & Opheij, W. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. *Holland Management Review*, Vol. 127, 28-35.
- Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij, W., & Vermeulen, I. (2010). Succesvol samenwerken; een kompas en aanbevelingen voor betekinsvolle interactie. *Holland Management Review*, Vol. 130, 8-15.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of project Management*, 185-190.
- Cowie, G. (2003). The importance of people skills for project managers. *Industrial and Commercial Training*, 256-258.
- Cserháti, G., & Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 32, 613-624.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, Vol. 23, 189-201.
- Davis, K. (2016). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, Vol. 34, 480-493.
- Davis, K. (2017). An empirical investigation into different stakeholders groups perception of project success. *International Journal of Project Management*, Vol. 35, 604-617.
- de Carvalho, M. (2013). An investigation of the role of communication in IT projects. *International Journal of Operations & Production*, 360-364.
- de Carvalho, M., & Rabechini Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the impact of soft skills. *International Journal of Production Research*, 321-340.

- de Greef, R., Theissen, F., & de Voogd, M. (2015, juni). *Intergemeentelijke samenwerking toegepast. Handreiking voor toepassing van de wet gemeenschappelijke regelingen*. Opgehaald van Vereniging Nederlandse Gemeenten: <https://vng.nl>
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 164-170.
- Delen, G., & Horsten, P. (2004, april). *Sourcing is mensenwerk: aandacht voor cultuur als belangrijke succesfactor*. Opgehaald van customercontact: <https://www.customercontact.nl>
- Gomes, J., & Romão, M. (2016). Improving project success: A case study using benefits and project management. *Procedia Computer Science*, 489-497.
- Heemstra, F. J., Meijer, G., Huizer, R., & Jonker, A. (2009). *Professionalisern van projectmanagement*. Utrecht: KWD Management Diensten BV.
- Heemstra, F., Hopman, K., & Ketel, L. (n.d.). *Het belang van 'soft factoren'; Motivatie als 'driver' voor betere software kwaliteit*.
- Howsawi, E., Eager, D., & Bagia, R. (2011). Understanding Project Success: the Four-Level Project Success Framework. *Proceedings of the 2011 IEEE IEEEM*, 620-624.
- Hussein, B., & Klakegg, O. (2014). Measuring the impact of risk factors associated with project success criteria in early phase. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 711-718.
- Jacobson, C., & Ok Choi, S. (2008). Success factors: public works and public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 637-657.
- Jafaari, A. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift. *International Journal of Project Management*, 89-101.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 1377-1392.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *International Journal of Project Management*, Vol. 36, 19-31.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott - the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 5, 757-775.
- K.Jugdev, & R.Müller. (2005). A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*.
- Kandelousi, N., Ooi, J., & Abdollahi, A. (2011). Key Success Factors for Managing Projects. *International Journal of Economics and Management Engineering*, Vol. 5, 1541-1545.
- Koops, L., Bosch-Rekvelde, M., Coman, L., Hertogh, M., & Bakker, H. (2016). Identifying perspectives of public project managers on project success: Comparing viewpoints of managers from five countries in North-West Europe. *International Journal of Project Management*, 874-889.
- Löfström, M. (2009). Inter-organizational collaboration projects in the public sector: a balance between integration and demarcation. *International Journal of Health Planning and Management*, 136-155.

- Manunza, E. (2013). Incoherente ontwikkelingen in de relatie markt-overheid. 'Uitvoering door de overheid' v. 'uitvoering door de markt'(insourcing v. outsourcing / inbesteding v. uitbesteding). *Aanbestedingsrecht*, Vol 6, 200-207.
- Mattessich, P., & Monsey, B. (1992). *Collaboration: What Makes it Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*. St. Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation.
- McGrath, S., & Whitty, S. (2017). Stakeholder defined. *Journal of Managing Projects in Business*, 721-748.
- Mir, F., & Pinnington, A. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project success. *International Journal of Project Management*, 202-217.
- P.Serrador, & J.K.Pinto. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33, 1040–1051.
- Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success . *Procedia Engineering*, 607-615.
- Sage, D., Dainty, A., & Brookes, N. (2013). A critical argument in favor of theoretical pluralism: Project failure and the many and varied limitations of project management. *International Journal of Project Management*, Vol. 32, 544-555.
- F
- Sebestyen, Z. (2017). Further Considerations in Project Success. *Procedia Engineering*, 571-577.
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The Relationship Between Project Success and Project Efficiency. *Project Management Journal*, 30-39.
- Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 699-725.
- Smyth, H., & Edkins, A. (2007). Relationship management in the management of PFI/PPP projects in the UK. *International Journal of Project Management*, 232-240.
- Söderlund, J., & Maylor, H. (2012). Project Management Scholarship: Relevance, Impact and Five Integrative Challenges for Business and Management Schools. *International Journal of Project Management*, 686-696.
- Thiry, M. (2002). Combining value and project management into an effective programme management model. *International Journal of Project Management*, 221-227.
- Todorović, M., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & Bushuyev, D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 772-783.
- Turner, J., & Müller, R. (2005). The project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 49-61.
- van Thiel, S., & Leeuw, F. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 267-281.

- VNG. (2017). <https://vng.nl/producten-diensten/diensten/slim-samenwerken/bedrijfsvoeringsorganisatie>. Opgehaald van VNG: <https://vng.nl>
- Westerveld, E. (2003). The project Excellence Model: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project management*, Vol. 23, 411-418.
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, Vol. 29, 258-267.
- Zou, W., Kumaraswamy, M., Chung, J., & Wong, J. (2014). Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects. *International Journal of Project Management*, 265-274.

Bijlage 1 Deelvragen, zoektermen en gevonden literatuur

Deelvraag 1: Wat is projectsucces?		
Deelvraag 2: Wat zijn samenwerkingsprojecten?		
Deelvraag 3: Wanneer is een samenwerkingsproject succesvol?		
Deelvraag 4: Welke zachte factoren zijn bepalend voor samenwerking succes?		
Deelvraag 5: Welke (drie á vijf) zachte factoren zijn het belangrijkste en het meest bepalend om te komen tot een succesvolle samenwerkingsprojecten?		
Zoektermen:		
Project success		
Project success	and	Stakeholders
Project success	and	Cooperation/partnership
Soft skills	and	Project success
Critical	and	Success factors
Titel van het artikel/bron/referentie		
<ul style="list-style-type: none"> Exploring the value of project management: Linking Project Management and Project Success. <i>International Journal of Project Management</i>, 32 (2), 202-217. Mir & Pinnington (2014) Different stakeholder groups and their perceptions of project success. <i>International Journal of Project Management</i>, 32 (2), 189-201. Davis (2014) The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. <i>International Journal of Project Management</i>, 32 (4), 613-624. Cserháti en Szabó (2014) Identifying the critical success factors for the relationship management in PPP projects, <i>International Journal of Project Management</i>, 32, 264-274. Zou, Kumaraswamy, Chung & Wong (2014) Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. <i>International Journal of Production Research</i>, 321-340. Monteiro de Carvalho & Rabechini (2015) Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management, <i>International Journal of Project Management</i>, 33, 772-783. Todorović, Petrović, Mihić, Obradović & Bushuyev (2015) A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups, <i>International Journal of Project Management</i>, 34 (3), 480-493. Davis (2016) Improving project success: A case study using benefits and project management, <i>Procedia - Computer Science</i>, 100, 489-497. Gomes & Romão (2016) Identifying perspectives of public project managers on project success: Comparing viewpoints of managers from five countries in North-West Europe. <i>International Journal of Project Management</i>, 34, 874-889. Koops, Bosch-Rekveldt, Coman, Hertogh & Bakker (2016) Evaluation of project success: a structured literature review. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i>, 10 (4), 796-821. Albert, Balve & Spang (2017) Further Considerations in Project Success. <i>Procedia - Engineering</i>, 196, 571-577. Sebestyen (2017) An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. <i>International Journal of project Management</i>, 35 (4), 604-617. Davis (2017) 		
Internet bronnen:		
<ul style="list-style-type: none"> https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/intergemeentelijke-samenwerking http://www.markensteijn.com/index.php/het-pm3-model/277-projectsucces#_edn1 https://www.ambtelijkfusie.nl/ 		

Bijlage 2 Overzicht met succesfactoren

Succes factoren	
1.	Compliance with the planned budget, time frame and performance criteria
2.	Clearly defined goals and directions
3.	Accurate schedule and plan
4.	Timely and comprehensive control
5.	Adequate use of project management techniques
6.	Adequate use of technical skills
7.	Competent project team members
8.	Clearly defined roles and responsibilities
9.	Synergy of the team
10.	Experience and expertise of the project manager
11.	Adequate risk management
12.	Ability to handle unexpected problems
13.	Communication and consultation with stakeholders
14.	Provision of timely data to key players
15.	Client acceptance of the results
16.	Stakeholders satisfaction
17.	Owner involvement within the project
18.	Sponsor involvement within the project
19.	Top management support

Tabel 1: Succesfactoren

Bijlage 3 Overzicht met zachte factoren

Auteur(s)	Soft factor(s)
(Atkinson, 1999)	Satisfied users, personal development, professional learning and content project team. (Contractors profits, capital suppliers, social and environmental impact and economic impact to surrounding community vallen af (harde factoren)).
(Jafaari, 2001)	Community perception, safety, legal acceptability. (Environmental impacts and political and social impacts vallen af (harde factoren)).
(Thiry, 2002)	Benefits, stakeholders, value management and communications.
(Cowie, 2003)	Personnel skills/leadership skills/people skills for project managers.
(Andersen, et al., 2006)	Rich project communications, stakeholder endorsement of project plans, well-structured and format project approach, strong project commitment, early stakeholder influence, well understood and accepted project purpose, clear project constraints, project execution flexibility and influence over on-going project processes.
(Jacobson & Choi, 2008)	Unifying specific vision, commitment, open communication and trust, willingness to compromise/collaborate, respect, community outreach, political support, expert advice and review, risk awareness and clear roles and responsibilities.
(Azim, et al., 2010)	Communication, motivation, delegation, ownership, sense of achievement and leadership skills.
(de Carvalho, 2013)	Project communication, methodology, information sharing, performance report and stakeholder analysis.
(Cserháti & Szabó, 2014)	Project leadership, co-operation, communication and partnerships.
(Davis, 2014)	Cooperation/collaboration/consultation/communication, identifying/agreeing objectives/mission, stakeholder satisfaction, a project manager competencies and focus, Top management support/executive commitment Time makes use of finished product/acceptance. (Cost/budget and the project delivering the strategic benefits vallen af (harde factoren)).
(Beleiu, Crisan, & Nistor, 2015)	Clearly defined goals and directions, adequate use of project management techniques, adequate use of technical skills, competent project team members, clearly defined roles and responsibilities, synergy of the team, experience and expertise of the project manager, adequate risk management, ability to handle unexpected problems, communication and consultation with stakeholders, client acceptance of the results, stakeholders satisfaction, owner involvement within the project, sponsor involvement within the project en top manager support. (Compliance with the planned budget, time frame and performance criteria, accurate schedule and plan, timely and comprehensive control en provision of timely data to key players vallen af (harde factoren)).
(de Carvalho & Rabechini Junior, 2015)	Context, strategic approach to risk and uncertainties, (risk) communication and information, attitude, assignment and relationship with stakeholders en crisis management.
(Sebestyen, 2017)	Flexibility and adaptability, enthusiasm, spontaneity, aggressiveness, confidence, preferences related to initiative and leadership, ambition, verbal abilities etc.

Tabel 2: zachte factoren

Bijlage 4 Overzicht metaplan

Auteur(s)	Communication 9x (Communicatie)	Auteur(s)	Cooperation 6x (Samenwerking)	Auteur(s)	Commitment 5x (Inzet/ betrokkenheid)	Auteur(s)	Leadership 4x (Leiderschap)	Auteur(s)	Satisfaction 4x (Tevredenheid)
(Thiry, 2002)	Communications	Jacobson & Choi, 2008)	Willingness to colaborate	(Andersen, et al., 2006)	Strong project commitment	(Cowie, 2003)	Leadership skills	(Atkinson, 1999)	Satisfied users
(Andersen, et al., 2006)	Rich project communications	(Cserhádi & Szabó, 2014)	Partnerships	Jacobson & Choi, 2008)	Commitment	(Azim, et al., 2010)	Leadership skills	(Atkinson, 1999)	content project team
(Jacobson & Choi, 2008)	Open communication	(Davis, 2014)	Cooperation	(Davis, 2014)	Excutive commitment	(Cserhádi & Szabó, 2014)	Project leadership	(Davis, 2014)	Stakeholder satisfaction
(Azim, et al., 2010)	Communication	(Davis, 2014)	Collaboration	(Beleiu, Crisan, & Nistor, 2015)	Owner involvement within the project	(Sebestyen , 2017)	Preferences related to leadership	(Beleiu, Crisan, & Nistor, 2015)	Stakeholders satisfaction
(de Carvalho, 2013)	Project communication	(Beleiu, Crisan, & Nistor, 2015)	Synergy of the team	(Beleiu, Crisan, & Nistor, 2015)	Sponsor involvement within the project				
(Cserhádi & Szabó, 2014)	Communication	(de Carvalho & Rabechini Junior, 2015)	Relationship with stakeholders						
(Davis, 2014)	Communication								
(Beleiu, Crisan, & Nistor, 2015)	Communication with Stakeholders								
(de Carvalho & Rabechini Junior, 2015)	Communication								

Tabel 3: Uitwerking metaplan actie vijf belangrijkste zachte factoren

Bijlage 5 Onderzoeksmethoden

Methode	Betekenis/doel	Voordelen	Nadelen	Geschikt
<i>Experiment (Experiment)</i>	- Onderzoekt de waarschijnlijkheid van een verandering in een onafhankelijke variabele die een verandering veroorzaakt in een afhankelijke variabele	- Maakt gebruik van voorspellende/ verklarende hypothesen	- Gericht op kwantitatief onderzoek. - Laboratorium gericht onderzoek. - Veelal gericht op twee onderzoeksgroepen (<i>experimental group</i> en <i>control group</i>). - Meeste business en management onderzoeksvragen zijn gericht op de relatie tussen variabelen in plaats van een voorspelde relatie te testen.	Nee, is een kwantitatieve onderzoeksmethode gericht op het voorspellen van hypothesen.
<i>Enquête (Survey)</i>	- Vooral geassocieerd met deductief onderzoek. Richt zich op de beantwoording van wie, wat, waar en hoeveel vragen.	- Populair en veel gebruikte strategie in bedrijfs- en managementonderzoek. - Goedkoop, gezag hebbend, makkelijk uit te leggen en te begrijpen. - Snel vergaren van veel gestandaardiseerde data. - Meer controle op het onderzoeksproces.	- Gericht op kwantitatief onderzoek. - Met name bedoelt voor vragenlijsten (questionnaires). - Erg tijdrovend. - Limiet aan te stellen vragen (niet breed opgezet).	Nee, is een kwantitatieve onderzoeksmethode gericht op het verkrijgen van kennis op sociaal en demografisch vlak doormiddel van gedachten, opinies en gevoelens van personen (klanten) verkregen via enquêtes.
<i>Archief en documenten onderzoek (Archival and Documentary Research)</i>	- Gebruikmaking van administratieve data en documenten als bron (papier en internet). Onderzoek gericht op het verleden. Gebruikmaking van door anderen geproduceerd materiaal.	- Gericht op kwantitatief en kwalitatief onderzoek. - Zeer grote hoeveelheid bronnen beschikbaar voor onderzoek. - Geschikt om te combineren met een andere onderzoeksmethode.	- Documenten die worden gebruikt waren origineel niet gecreëerd voor onderzoeksdoeleinde. - Geen toegang tot documenten door bijvoorbeeld vertrouwelijkheid. - Kwaliteit van documenten kan variëren of data is niet aanwezig.	Nee, is een kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij data en documenten worden gebruikt voor onderzoek naar het verleden.
<i>Case studie ("Case Study")</i>	- Een diepgaand onderzoek naar een onderwerp of fenomeen in de werkelijke hedendaagse situatie. De "case" in een case studie kan slaan op een persoon, groep, organisatie, gebeurtenis etc. De case en de grenzen bepalen is een <i>key factor</i> in het definiëren van een case studie.	- Gericht op kwantitatief en kwalitatief onderzoek. - Een goede manier om bestaande theorieën of modellen te onderzoeken. - Bepalen van de context van het onderzoek. - De capaciteit om inzichten te vergaren uit intensief en diepgaand onderzoek naar de studie van een case in zijn werkelijke context. - Veel gebruikt in bedrijfs- en managementonderzoek. - Verschillende strategische	- Kritiek (op de onderzoeksmethode) op het vermogen om een algemene, betrouwbare en theoretische bijdrage aan de wetenschap te leveren. - Arbeidsintensief door het gebruik van verschillende methoden om data te verzamelen om zodoende te garanderen dat deze data de waarheid "zegt".	Ja, is een kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij er gedetailleerd en diepgaand bij een hedendaagse situatie (case) wordt gekeken evenals naar de bijbehorende actuele contextuele omstandigheden.

		benaderingen naar case studies mogelijk. - Gericht op de diepte.		
<i>Etnografie (Ethnography)</i>	- Onderzoekt de cultuur of de sociale omgeving (wereld) waarin de onderzochte personen of groepen leven, zoals zij die zouden beschrijven en zien.	- Relevant voor (moderne) organisaties die een onderzoek willen doen naar hun klanten en de markt waarin ze opereren. - Onderzoeken van/naar de eigen bedrijfscultuur	- Gericht op kwalitatief onderzoek. - Zeer arbeidsintensief door de tijd die het vergaren van informatie in beslag neemt. - Creëren van vertrouwen tussen onderzoeker en deelnemer(s). Hoe hoger het vertrouwen hoe betrouwbaarder de informatie.	Nee, is een kwalitatieve onderzoeksmethode gericht op het onderscheiden van verschillende bevolkingsgroepen.
<i>Actieonderzoek (Action Research)</i>	- Emergent en iteratief proces van onderzoek dat is ontworpen om oplossingen te ontwikkelen voor echte organisatorische problemen door middel van een participatieve en collaboratieve aanpak die verschillende vormen van kennis gebruikt, en die implicaties heeft voor deelnemers en de organisatie buiten het onderzoeksproject (Coghlan, 2011) (Coghlan en Brannick, 2014). Met name gericht op hoe vragen.	- Betrekken van medewerkers bij het onderzoek. - Door samen brengen van verschillende kennis ontstaat een 'actionable knowledge' die geschikt kan zijn voor de beoefenaars uit de organisatie als mede zorgt voor wetenschappelijke robuustheid. - Gevonden resultaten kunnen leiden tot de ontwikkeling van theorieën of modellen die in een breder spectrum kunnen worden toegepast.	- Gericht op kwalitatief onderzoek. - Veeleisende onderzoeksmethode qua intensiteit, bronnen en tijd. - Niet gericht op korte termijn onderzoeksprojecten. - Gericht op verandering doormiddel van "actie".	Nee, is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij er gezocht wordt naar oplossingen van problemen om te komen tot sociale verandering.
<i>Gefundeerde theorie onderzoek (Grounded Theory)</i>	- Het ontwikkelen van theoretische toelichtingen van sociale interacties en processen in een breder spectrum, inclusief bedrijfsmanagement. Dit gaat doormiddel van systematisch verzamelde en geanalyseerde data.	- Meest gebruikte onderzoeksmethode op kwalitatief gebied. - Zeer geschikt voor het verklaren en voorspellen van gedrag. - Voortdurende onderlinge vergelijking tussen data en concepten.	- Gericht op kwalitatief onderzoek. - Arbeidsintensief, tijdroven en reflectief. - Ervaring vereist - Vereist zorgvuldige omgang met procedures, technieken en data.	Nee, is een kwalitatief (sociaal-wetenschappelijke) onderzoeksmethode gericht op de ontwikkeling van theorieën
<i>Narrative onderzoek (Narrative Inquiry)</i>	- Is een persoonlijk verhaal dat een bepaalde gebeurtenis(sen) interpreteert. Er worden chronologische verbanden bewaard en de volgorde waarin gebeurtenissen hebben plaatsgevonden.	- Maakt het mogelijk om verbanden, relaties en sociaal opgebouwde verklaringen te analyseren. - Behoud van integriteit door theoretische verklaringen af te leiden van narratieve accounts.	- Gericht op kwalitatief onderzoek. - Geen analytische fragmentatie - Geen goed ontwikkelde set van analytische procedures	Nee, is een kwalitatief onderzoeksmethode gericht op de manier waarop mensen betekenis aan hun leven creëren doormiddel van verhalen.

Tabel 4: Voor- en nadelen van de acht onderzoeksmethoden

Bijlage 6 Vormen van Enquêtes

Soort enquête	Doel	Wanneer	Geschikt
<i>Open vragen (Open questions)</i>	Er zijn gedetailleerde antwoorden nodig.	Als je niet zeker van de respons bent bij een verkennend onderzoek.	Nee, antwoorden worden vergeleken met informatie die al bekend is.
<i>Lijst (List)</i>	De deelnemer krijgt een lijst met items aangeboden, waarvan er een kan worden geselecteerd.	Als je zeker wilt weten dat de deelnemer alle opties in ogenschouw heeft genomen.	Nee, de deelnemer heeft de keuze om alle opties op de lijst te kiezen.
<i>Categorie (Category)</i>	Er slechts één respons worden geselecteerd uit een gegeven reeks categorieën.	Als er data gecollecteerd moet worden over gedrag of attributen.	Nee, alleen keuze uit één antwoord uit de categorie mogelijk.
<i>Rangschikken (Ranking)</i>	De deelnemer moet "iets" in een bepaalde orde plaatsen.	Om erachter te komen wat de deelnemer het belangrijkste vindt.	Ja, de keuze om "iets" in volgorde van belang te plaatsen.
<i>Beoordeling (Rating)</i>	Gebruikmaking van een beoordelingsapparaat om antwoorden vast te leggen.	Om opinie data te collecteren. Hoe sterk is een deelnemer het wel of niet eens met een stelling/ mening.	Nee, antwoorden zijn gericht op likert schaal waarbij een deelnemer het eens of oneens is met een uitspraak (meten meningen, gezichtspunten en gedrag).
<i>Aantal (Quantity)</i>	Het antwoord is een nummer gegeven het aantal.	Als er data gecollecteerd moet worden over gedrag of attributen.	Nee, antwoorden zijn gericht op nummers die een feitelijk hoeveel van een kenmerk geven.
<i>Matrix</i>	Het vastleggen van twee of meer vragen door middel van een raster	Om ruimte te besparen	Nee, gericht om meerdere items in een rij te evalueren met behulp van dezelfde reeks kolomkeuzes.
<i>Schalen (scales)</i>	Schalen maken om constructies te meten door de combinatie van beoordelvragen (Rating)	Voor onderzoek naar klant loyaliteit, dienstverlening en baan tevredenheid	Nee, gericht om antwoorden te krijgen door beoordeling te combineren in schalen.

Tabel 5: Acht mogelijke vormen van enquêtes

Bijlage 7 Interview varianten

Soort interview	Doel	Wanneer	Voor of tegen de methode
<i>Gestructureerd interview</i>	Vragenlijsten op basis van vooraf vastgestelde en gestandaardiseerde of identieke reeks vragen.	Bij een kwantitatief onderzoeksinterview. Om kwantificeerbare data te vergaren.	Tegen deze methode.
<i>Semigestructureerd interview</i>	Er is een vragenlijst met onderwerpen en enkele belangrijke vragen die behandeld moet worden. Het gebruik van deze lijst kan variëren van interview op interview.	Bij een kwalitatief onderzoeksinterview. Om aanvullende vragen te stellen bij eventuele geconstateerde bijzonderheden binnen de organisatie(s) waar het onderzoek plaatsvindt.	Voor deze methode.
<i>Ongestructureerd of diepte interview</i>	Het is een informeel interview. Er is geen vastgestelde vragenlijst. Wel is duidelijk welk onderwerp besproken gaat worden. Het gaat om de diepgang van het interview.	Bij een kwalitatief onderzoeksinterview. De geïnterviewde dirigeert het verloop van het interview en de te behandelen onderwerpen.	Tegen deze methode.

Tabel 6: Drie interview varianten

Bijlage 8 Interviewvragen

Tijdens de interviews wil ik ingaan op de resultaten van de enquête. Uit de enquête kwam naar voren dat van de vijf zachte factoren uit de wetenschappelijke literatuur er drie niet voorkomen in de samenwerking en ook niet bij de organisaties afzonderlijk. Twee zachte factoren spelen wel een rol. Tijdens de interviews wil ik nagaan hoe dit komt. Worden de factoren uit de enquête gezien als de belangrijkste voor projectsucces bij samenwerkingsprojecten omdat hier niet voldoende aandacht voor is vanuit het management en/of projectmanagers? Of is er zoals het in de literatuur is beschreven een verschuiving van prioriteiten en/of doelen? Wordt er überhaupt gestuurd op zachte en/of harde factoren en zo ja zijn dat vaststaande factoren of is het gelang prioriteiten en/of doelen van de organisaties in de samenwerking verschuiven? Is er wel een vaststaande set van belangrijkste zachte factoren? Of spelen andere facetten hierbij een rol?

Met behulp van onderstaande vragen probeer ik de antwoorden te formuleren waarmee ik mijn uiteindelijke conclusie(s) kan gaan vormen.

Interviewvragen:

	Waarom deze vraag stellen	Op welk onderdeel van de onderzoeksvraag wordt antwoord gegeven
1) Zijn eerder zachte of harde factoren belangrijker voor u om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten Waarom wel of niet?	Welke factoren zien de geïnterviewden als bepalend voor succesvolle samenwerkingsprojecten. Op welke factoren wordt er met name gestuurd? Zijn dit zachte of harde factoren en specifiek welke factoren worden er als belangrijk gezien. Heeft dit te maken met de prioriteiten en/of doelen die op dat moment spelen?	-Welke factoren (met name zachte) zijn bepalend voor het succes van samenwerkingsprojecten?
2) Kunt u verklaren waarom: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Samenwerking;</i> • <i>Leiderschap;</i> • <i>Tevredenheid.</i> niet als de drie belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?	Waarom zijn de drie uit de literatuur gevonden zachte factoren niet de belangrijkste en meest bepalende om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Zijn deze zachte factoren gewoonweg niet van belang? Of zijn deze in de samenwerking juist zeer goed ingeregeld? Of kan het zijn dat dit komt door verschuiving van prioriteiten en/of door veranderende doelen in de samenwerking?	-Welke vijf zachte factoren zijn het belangrijkste en het meest bepalend om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?
3) Kunt u verklaren waarom: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen/ Vertrouwen;</i> • <i>Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project;</i> • <i>Competente projectleden;</i> • <i>Eigenaarschap/ Openheid en transparantie van het project.</i> als belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?	Waarom zijn de uit de enquête gevonden zachte factoren wel de belangrijkste en meest bepalende om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Zijn dit zachte factoren die op dit moment spelen in de samenwerking? Kan dit een indicatie zijn voor een bepaalde gemoedsuitdrukking die eventueel spelen bij de respondenten op het gebied van samenwerkingsprojecten en/of aansturing? Of kan het zijn dat dit komt door verschuiving van prioriteiten en/of door veranderende doelen in de samenwerking?	-Welke vijf zachte factoren zijn het belangrijkste en het meest bepalend om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?

4) Spelen volgens u <i>Communicatie</i> en <i>Betrokkenheid/Inzet</i> altijd een rol bij samenwerkingsprojecten? Waarom wel of niet?	Waarom zijn de twee, afkomstig uit de literatuur en enquête, zachte factoren wel de belangrijkste en meest bepalende om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten? Wat is de oorzaak dat deze twee zachte factoren uit de literatuur enquête wel overeenkomen met de praktijk. Zijn dit zachte factoren die op dit moment spelen in de samenwerking? Of zijn dit standaard terugkerende factoren die altijd een rol spelen?	- Welke vijf zachte factoren zijn het belangrijkste en het meest bepalend om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?
5) Wanneer is een samenwerkingsproject voor u succesvol afgerond? En waarom?	Werken de organisaties (stakeholders) in de samenwerking op dezelfde manier? Heeft iedereen dezelfde kijk op wanneer een project wel of niet succesvol is afgerond. Hebben de organisaties (stakeholders) dezelfde doelen en eindresultaten voor ogen. Verschillende doelen en eindresultaten kunnen wijzen op andere werkwijze, sturing en ook gebruik van factoren om te komen tot projectsucces.	- Wanneer is een samenwerkingsproject succesvol?

Tabel 7: Uitwerking interviewvragen

Bijlage 9 Uitnodiging enquête

Doel van enquête

Onderzoek

Sturen op projectsucces

Welke 5 zachte factoren zijn bepalend om projectsucces te behalen in samenwerkingsrelaties.

Beste collega,

Mijn naam is Rob Urban en ik ben werkzaam voor Bedrijfsvoeringsorganisatie X. Voor het afronden van mijn studie Business Process Management & IT doe ik onderzoek naar het sturen op projectsucces en welke vijf zachte factoren bepalend zijn om projectsucces te behalen in samenwerkingsrelaties.

Projecten en projectmanagement spelen een grote en belangrijke rol binnen organisaties. Hoe deze projecten lopen en wat de uitkomst van deze projecten zijn (wel of niet succesvol), hangt nauw samen met verschillende soorten factoren. Deze factoren zijn grofweg onder te verdelen in harde en zachte factoren.

Harde factoren zijn factoren die veelal te maken hebben met processen, procedures, technieken, systemen, strategieën, etc., terwijl de zich richten op de 'menselijke' kant van projecten. Denk hierbij aan leiderschap, teamwerk, communicatie, vaardigheden, personeel, etc.

Het doel van mijn onderzoek is om de theorieën uit de literatuur te toetsen in de praktijk. In dit geval bij de samenwerkingsrelatie tussen de gemeentelijke organisaties A, B, C en bedrijfsvoeringsorganisatie X. Om te onderzoeken of de zachte factoren in de literatuur daadwerkelijk met de praktijk overeenkomen is door mij deze enquête opgesteld.

Voor de uitvoering van deze enquête heb ik uw hulp en ongeveer 10 minuten van uw tijd nodig.

U bent, in overleg met mijn leidinggevende, geselecteerd aangezien u deelneemt of hebt genomen aan samenwerkingsprojecten tussen één (of meerdere) van de vier eerder genoemde organisaties. Aan u de vraag om een vijftal vragen te beantwoorden.

De deelname aan deze enquête is vrijwillig. De door mij verzamelde informatie wordt anoniem verwerkt, geanalyseerd en gerapporteerd. Indien u vragen heeft kunt u contact met mij op nemen via telefoon of e-mail.

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Mob:

E-mail:

Bijlage 10 Uitnodiging interview

Uitnodiging voor interview

Onderzoek

Sturen op projectsucces

Welke 5 zachte factoren zijn bepalend om projectsucces te behalen in samenwerkingsrelaties.

Beste [NAAM],

Voor het afronden van de studie Business Process Management & IT doe ik onderzoek naar sturen op projectsucces. Hierbij bekijk ik welke vijf zachte factoren bepalend zijn om projectsucces te behalen in samenwerkingsrelaties. Het doel van mijn onderzoek is om hetgeen hierover in de literatuur is geschreven te toetsen in de praktijk bij de samenwerkingsrelatie tussen de vier organisaties. Dit wordt uitgevoerd door een enquête en door interviews.

De enquête is uitgevoerd onder projectmanagers en projectmedewerkers die deelnemen of hebben genomen aan projecten in de samenwerkingsrelatie. Naar aanleiding van de gehouden enquête is gebleken dat de vijf zachte factoren, uit de literatuur, voor het behalen van projectsucces in een samenwerkingsrelatie niet overeenkomen met de praktijk.

In overleg met mijn leidinggevende bent u geselecteerd om deel te nemen aan dit onderzoek. Naar aanleiding van de resultaten van de enquête nodig ik uit voor een interview om dieper op deze resultaten in te gaan. Het interview zal een half uur in beslag nemen.

In de bijgesloten bijlage is verdere informatie te vinden over het onderzoek en het interview. Indien je vragen hebt kun je contact met mij opnemen via telefoon: of e-mail: .

Alvast bedankt en met vriendelijke groet,

Bijlage 11 Toestemming voor interview

Toestemming

Onderzoek

Sturen op projectsucces:

Welke 5 zachte factoren zijn bepalend om projectsucces te behalen in samenwerkingsrelaties.

Bedankt voor de interesse in mijn onderzoek. Voordat het interview plaats gaat vinden wil ik u vragen onderstaande toestemmingsverklaring te lezen en te ondertekenen.

- Ik verklaar de aangeleverde informatie voor het onderzoek te hebben gelezen, begrepen en gelegenheid hebben gehad om vragen te stellen.
- De redenen voor dit interview is voor mij duidelijk.
- Ik begrijp dat het onderzoek vrijblijvend is. Deelname is niet verplicht en ik heb het recht om mijn medewerking op elk moment te beëindigen.
- De door u gegeven informatie wordt anoniem verwerkt, geanalyseerd en gerapporteerd in het onderzoeksverslag.
- Ik ga wel/niet⁴ akkoord met het opnemen van het interview.
- Ik geef u toestemming om deel te nemen aan het onderzoek.

Naam van de deelnemer:	Datum:	Voor akkoord:

⁴ Doorhalen wat niet van toepassing is.

Bijlage 12 Enquête

1) Voor welke organisatie bent u werkzaam:

- 1. Gemeente A ☐
- 2. Gemeente B ☐
- 3. Gemeente C ☐
- 4. Bedrijfsvoeringsorganisatie X ☐

2) Voor wel domein bent of was u betrokken bij samenwerkingsprojecten:

- 1. Fysiek domein ☐
- 2. Organisatorisch domein ☐
- 3. Publiek domein ☐
- 4. Sociaal domein ☐

3) Wat is/was uw rol tijdens een samenwerkingsproject:

- 1. Opdrachtgever ☐
- 2. Projectmanager ☐
- 3. Projectmedewerker ☐
- 4. Gebruikersgroep ☐
- 5. Andere rol ☐

4) In onderstaande tabel volgen 25 zachte factoren die van belang kunnen zijn voor het succesvol volbrengen van projecten bij samenwerkingsrelaties. Kies uit de 25 zachte factoren de vijf voor u meest bepalende factoren voor het succesvol volbrengen van projecten in een samenwerkingsrelatie. Rank deze vijf zachte factoren van 5 (de meest bepalende van de vijf gekozen factoren) tot 1 (de minst bepalende van de vijf gekozen factoren).

- 5.
- 4.
- 3.
- 2.
- 1.

Succes factoren
1. Acceptatie door de stakeholder(s) ⁵ van de opgeleverde eindresultaten
2. Betrokkenheid/Inzet binnen het project(team) maar ook van de stakeholder(s)
3. Communicatie (de wijze waarop communicatie plaatsvindt, richting de stakeholder(s), in het projectteam, richting organisatie(s), etc.)
4. Competente projectteamleden
5. Cultuur (spelen er verschillende organisatieculturen een rol bij samenwerkingsprojecten)
6. Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen
7. Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project
8. Duurzaamheid (heeft het samenwerkingsproject negatieve of positieve effecten op mens en milieu)
9. Eigenaarschap
10. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen van projectleden
11. Leiderschap
12. Mogelijkheid om onverwachte problemen aan te pakken die zich in het project voordoen
13. Ondersteuning vanuit de stakeholder(s) bij de uitvoering van het project
14. Persoonlijke vaardigheden van de leden in een projectteam
15. Openheid en transparantie van het project
16. Persoonlijke ontwikkeling (studie, carrière, technieken, leerzaam etc.)
17. Politieke invloed
18. Samenwerking (onderling in een project(team) maar ook richting stakeholder(s))
19. Sociale vaardigheden (hoe ga je met elkaar om in een projectteam maar ook richting stakeholder(s), organisatie(s) etc.)
20. Technische vaardigheden van het projectteam
21. Tevredenheid (binnen het projectteam maar ook bij de stakeholder(s))
22. Tijdige en uitgebreide controle van het project
23. Tijdig verstrekken van gegevens (delen van informatie) voor de hoofdrolspelers (stakeholder(s)) in het project
24. Toegevoegde waarde voor de gemeenschap
25. Vertrouwen

Tabel 8: Factoren voor een succesvolle samenwerking

5) Hoe verhouden de zachte en harde factoren zich tijdens de samenwerkingsprojecten waaraan u heeft deelgenomen?

- | | |
|--|-----------------------|
| 1. 0 % zachte factoren - 100% harde factoren | <input type="radio"/> |
| 2. 25 % zachte factoren - 75% <i>harde factoren</i> | <input type="radio"/> |
| 3. 50 % zachte factoren - 50% harde factoren | <input type="radio"/> |
| 4. 75 % zachte factoren - 25% harde factoren | <input type="radio"/> |
| 5. 100% zachte factoren - 0% harde factoren | <input type="radio"/> |

⁵ Stakeholders zijn personen of groepen die een bepaalde invloed ondervinden of uitoefenen op projecten. Denk hierbij aan de projecteigena(a)r(en), leidinggevende(n), (top)managers, management, klant(en), etc.)

6) Welke factoren zijn volgens u het belangrijkste om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?

1. Harde factoren (Processen, procedures, technieken, systemen, strategieën, planning etc.)

☐

2. Zachte factoren

☐

7) Indien u bij de vorige vraag voor harde factoren heeft gekozen, benoem dan de voor u belangrijkste harde factor (1 factor benoemen):

1. Resultaat

☐

2. Planning

☐

3. Strategieën

☐

4. Processen

☐

5. Procedures

☐

6. Budget

☐

7. Anders nl.:

☐

8) In welk domein zijn volgens u samenwerkingsprojecten het meest succesvol uitgevoerd:

1. Fysiek domein

☐

2. Organisatorisch domein

☐

3. Publiek domein

☐

4. Sociaal domein

☐

Bedankt voor uw medewerking aan deze enquête.

Bijlage 13 Interview

Onderzoek

Sturen op projectsucces

Welke 5 zachte factoren zijn bepalend om projectsucces te behalen in samenwerkingsrelaties.

Projectmanagement en projecten spelen een grote en belangrijke rol binnen organisaties. Hoe deze projecten lopen en wat de uitkomst van deze projecten zijn (wel of niet succesvol), hangt nauw samen met verschillende soorten factoren. Deze factoren zijn onder te verdelen in twee categorieën namelijk harde en zachte factoren, waarbij de harde factoren veelal nog de overhand hebben. Harde factoren zijn factoren die veelal te maken hebben met processen, procedures, technieken etc. *Soft* factoren richten op de ‘menselijke’ kant van projecten zoals leiderschap, teamwerk, communicatie, onderhandelen etc.

Mijn onderzoek richt zich in dit kader op samenwerkingsprojecten tussen een bedrijfsvoeringsorganisatie en drie gemeenten en welke (met name) vijf zachte factoren hierin bepalend zijn om projectsucces te behalen.

Door het afnemen van een enquête onder projectmanagers en medewerkers bij de vier organisaties is onderzocht wat volgens de deelnemers in het samenwerkingsverband de vijf belangrijkste zachte factoren zijn en of die overeenkomen met de vijf zachte factoren gevonden in de literatuur. Om deze uitkomst te kunnen onderzoeken wordt via interviews bekeken waarom deze vijf zachte factoren niet overeenkomen en wat zijn hier de eventuele oorzaken en gevolgen van zijn. Hieronder volgt de uitkomst van de top vijf van belangrijkste zachte factoren uit de literatuur en uit de enquête gehouden bij de vier organisaties.

Zachte factor positie	Wetenschappelijke literatuur	Praktijk bij de vier organisaties
1)	<ul style="list-style-type: none">• Communicatie	<ul style="list-style-type: none">• Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen (10x)• Vertrouwen (10x)
2)	<ul style="list-style-type: none">• Samenwerking	<ul style="list-style-type: none">• Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project (7x)
3)	<ul style="list-style-type: none">• Inzet/betrokkenheid binnen het project(team) maar ook van de stakeholder(s)	<ul style="list-style-type: none">• Inzet/betrokkenheid binnen het project(team) maar ook van de stakeholder(s) (9x)
4)	<ul style="list-style-type: none">• Leiderschap	<ul style="list-style-type: none">• Communicatie (6x)• Competente projectleden (6x)
5)	<ul style="list-style-type: none">• Tevredenheid	<ul style="list-style-type: none">• Eigenaarschap (4x)• Openheid en transparantie van het project (4x)

Tabel 1: Overzicht top 5 “soft”factoren.

Naar aanleiding van de gehouden enquête blijkt dat de vijf gevonden zachte factoren uit de wetenschappelijke literatuur, op twee factoren na, in de praktijk bij de vier organisaties niet de belangrijkste zijn om te komen tot succesvolle samenwerking.

Interviewvragen:

1) Zijn eerder zachte of eerder harde factoren belangrijker voor u om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten? Waarom?

2) Kunt u verklaren waarom:

- *Samenwerking;*
- *Leiderschap;*
- *Tevredenheid.*

niet als de drie belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?

3) Kunt u verklaren waarom:

- *Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen/Vertrouwen;*
- *Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project;*
- *Competente projectleden en Eigenaarschap/Openheid en transparantie van het project.*

als belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?

4) Spelen volgens u *Communicatie* en *Betrokkenheid/Inzet* altijd een rol om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten? Waarom wel of niet?

5) Wanneer is een samenwerkingsproject voor u succesvol afgerond? En waarom?

Bijlage 14 Resultaten enquête



Resultaten
enquête.xlsx

Legenda	Positie zachte factor
Groen	1
Blauw	2
Rood	3
Geel	4
Paars	5

1 is de meest bepalende zachte factor en 5 de minst bepalende zachte factor van de vijf gekozen factoren door de respondenten.

Bijlage 15 Uitwerking Interviewvragen

Vragen voor interview	Antwoorden geïnterviewde 1	Codering
1) Zijn eerder zachte of harde factoren belangrijker voor u om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten Waarom wel of niet?	<p>Het is een samenhang van beiden. Zelf werk ik voornamelijk erg procesmatig. Geeft duidelijkheid en tevens ligt dan de communicatie vast. In het proces is het belangrijk om op een bepaald moment te gaan communiceren.</p> <p>Echter in het geval van projecten vind ik dat een ander hoofdstuk. Vaak is er geen projectmanager en afhankelijk van inspanningen van anderen. Vaak geen duidelijkheid en eigenaarschap dat is wat vooral ontbreekt. Wie kun je over bepaalde dingen nu aanspreken. Hier lopen wij dagelijks tegenaan ook al gaat het steeds beter. Wat wil men nu echt? Duidelijkheid is met name een issue.</p> <p>Er is vrijheid om zelf in te vullen, geen sturing. Misschien te veel vrijheid. Echter is resultaat uiteindelijk wel het belangrijkste. De factor tijd werkt tegen. De einddata van projecten staat vast wat je ook doet dan moet het af zijn. Gevolg is dat de kwaliteit minder is maar het afgesproken resultaat is wel opgeleverd.</p>	<p>Samenhang</p> <p>Duidelijkheid en eigenaarschap</p> <p>Vrijheid en geen sturing</p> <p>Kwaliteit minder, resultaat opgeleverd</p>
2) Kunt u verklaren waarom: -Samenwerking, -Leiderschap -Tevredenheid niet als de drie belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?	<p>Sommige klussen vaker gedaan. Ervaring, professionaliteit, materie kennis, automatisen, discipline spelen een rol bij deze drie zachte factoren.</p> <p>Het team waar ik in zit zijn de mensen tevreden. Ik heb met name met ICT te maken en dat is een team dat vanzelf gaat. Mede door het proces wat wij hebben ingericht. Als je procesmatig werkt heb je meer controle. Samenwerking Leiderschap en Tevredenheid is in mijn vakgebied daarom geen issue. Het is professioneel ingericht en daarom ook standaard geen probleem.</p> <p>Harmonisatie, het resultaat was prima maar de weg erna toe was zeer moeilijk</p>	<p>Rol bij de drie zachte factoren</p>
3) Kunt u verklaren waarom: -Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen/Vertrouwen -Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project -Competente projectleden -Eigenaarschap/Openheid en transparantie van het project als belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?	<p>Eigenaarschap lopen wij tegenaan omdat dit niet goed belegd is. Met name tussen de gemeenten en bedrijfsorganisatie X wordt er vaak getwist van wie is hier nu eigenaar van? Zonder projecteigenaren kun je namelijk ook geen doelen en richtingen definiëren en daar ontbreekt het aan.</p> <p>Het aanvliegen van een project. Er is geen businesscase en zaken worden alleen maar mondeling afgesproken of besproken van dat gaan wij zus ofzo doen.</p> <p>De organisaties zijn nu erg bezig met het projectmatige, projectboard, echter moet dit veel professioneler.</p> <p>Als je werkt met mensen die je al lang kent en weet wat jij aan elkaar hebt is er onderling vertrouwen. Echter bij iemand die nieuw is, is dit iets wat nog moet worden afgetast. Je hebt geen ervaring hoe iemand iets gaat doen. Dit geldt ook voor de invulling van rollen en verantwoordelijkheden in het proces. Ik kan jou</p>	<p>Eigenaarschap</p> <p>Doelen en richtingen definiëren</p> <p>Businesscase en mondelinge afspraken</p> <p>Vertrouwen</p>

	<p>die rol geven of iemand anders en dan heb ik het proces sluitend op papier maar als de persoon die die rol toegewezen krijgt nog maar net in dienst is kan dat ten koste van de kwaliteit gaan. Vertrouwen in deze persoon moet groeien</p> <p>Het zijn standaard punten en als je deze punten goed hebt ingeregeld dan loopt het gewoon.</p> <p>Wij zijn aardig op de goede weg m.b.t. de projecten en hoe het loopt.</p>	<p>Standaard punten</p>
<p>4) Spelen volgens u Communicatie en Betrokkenheid/Inzet altijd een rol bij samenwerkingsprojecten? Waarom wel of niet?</p>	<p>Communicatie speelt zekers altijd een rol. Bij drukte en deadlines zie je dat communicatie als eerste afvalt, men stopt hiermee. Aan de andere kant als je communiceert dan zie je ook meteen resultaat. De betrokkenheid en inzet van de mensen neemt toe, er is minder nazorg omdat mensen beter op de hoogte zijn gehouden van wat er gaat komen.</p>	<p>Communicatie</p> <p>Betrokkenheid en inzet neemt toe</p>
<p>5) Wanneer is een samenwerkingsproject voor u succesvol afgerond? En waarom?</p>	<p>Als de klant heeft opgeleverd gekregen waar ze om gevraagd hebben en tevreden zijn. Dit zijn namelijk de afspraken die er gemaakt zijn. Eenduidigheid vanuit de organisaties met betrekking tot opdrachten en deze succesvol afronden is verschillend per organisatie. Wij werken niet allemaal op dezelfde manier. Vanuit mijn werk reguleren wij alle projecten procesmatig via change management en volgens ITIL. Het voortraject van een project moet veel beter worden ingericht zodat het voor ons meteen begrijpelijk is, business case onder andere, wat er precies gevraagd wordt. Daar moet aan gewerkt worden. Er moet beter worden afgestemd zodat het een automatisch proces gaat worden waarbij iedereen op dezelfde wijze projecten aanlevert via een change. Hier werken wij de komende periode verder naar toe. Procesmatig werken door de organisaties vergt nu eenmaal tijd.</p>	<p>Opgeleverd waarom is gevraagd, tevreden zijn</p> <p>Niet op dezelfde manier werken</p> <p>Beter afstemming, automatisch proces, change</p>

Vragen voor interview	Antwoorden geïnterviewde 2	
1) Zijn eerder zachte of harde factoren belangrijker voor u om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Waarom wel of niet?	<p><i>Moet in balans zijn</i> maar zachte factoren wegen wel zwaarder voor mij en zijn nodig om de harde kant te bereiken maar ook om bij te stellen als het niet haalbaar blijkt te zijn. Dat is ook de dagelijkse praktijk en daar is een zachte kant voor nodig zoals begrip, betrokkenheid, draagvlak etc.</p> <p>Kan wel <i>verschillend zijn per project</i> omdat soms ook gewoon dingen moeten worden doorgedrukt omdat het is zoals het is en de softe kant daarbij niet altijd helpt. Echter zijn er altijd elementen om toch weer die bewustwording te creëren bij de andere kant in de samenwerking. <i>Je komt er niet onderuit om die softe kant in te blijven zetten.</i></p> <p><i>Er is van bovenaf (leiding) geen druk om op bepaalde factoren te sturen.</i> Zelf werk ik vanuit de softe kant en dat is ook mijn kracht. Hierdoor bereik ik dingen maar <i>kweek ik ook goodwill</i> en snappen mensen ook dat het soms nodig is om resultaten bij te stellen. Ik ben dan ook nog nooit afgerekend op mijn manier van werken. <i>Ik word vrijgelaten om op mijn manier projecten aan te sturen.</i> Echter moet je soms ook gewoon zakelijk zijn en aangegeven dat het is zoals het is omdat er gewoonweg een <i>resultaat moet komen.</i> Maar mijn manier van werken met softe factoren werkt voor mij.</p>	<p>Balans</p> <p>Verschil per project</p> <p>Geen sturing</p> <p>Goodwill</p> <p>Vrijgelaten</p> <p>Resultaat</p>
2) Kunt u verklaren waarom: -Samenwerking, -Leiderschap -Tevredenheid niet als de drie belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?	<p>Het verbaasde mij om dat te lezen terwijl deze drie voor mij de meest waardevolle zijn. Deze zien ze volgens mij meer als vanzelfsprekend en de keuze voor de factoren in je vraag drie zien ze meer wat niet als goed georganiseerd is in de samenwerking.</p> <p>Men heeft het gevoel dat deze drie soft factoren wel goed zitten terwijl dat niet zo hoeft te zijn. <i>Het wordt gevoeld als een vanzelfsprekendheid.</i> Maar het verbaast mij wel en kan het ook niet helemaal verklaren. <i>Wij zijn eigenlijk helemaal niet tevreden</i> op dit moment en dan in de samenwerking wel dat wij de goede dingen aan het doen zijn met elkaar. <i>De mensen zijn tevreden over hun werk maar ontevreden over hoe de samenwerking verloopt.</i> Mensen worden <i>steeds vrijer</i> gelaten en dat kan fijn worden gevonden maar <i>aan de andere kant voelen ze zodoende minder leiderschap.</i> Er is niemand die handvatten aanreikt en men moet veel zelf doen. <i>Waarschijnlijk ligt de focus van de mensen op dit moment gewoon niet op deze drie soft factoren.</i> Men heeft het gevoel dat het wel goed geregeld is maar dat is volgens mij juist niet het geval. <i>Het is volgens mij juist nog niet goed genoeg geregeld.</i></p>	<p>Waardevolste zijn</p> <p>Vanzelfsprekend</p> <p>Samenwerking</p> <p>Vanzelfsprekendheid</p> <p>Niet tevreden</p> <p>Tevreden, ontevreden</p> <p>Vrijer</p> <p>Minder leiderschap</p> <p>De focus</p> <p>Goed geregeld</p> <p>Niet goed geregeld</p>

<p>3) Kunt u verklaren waarom:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen/Vertrouwen -Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project -Competente projectleden -Eigenaarschap/Openheid en transparantie van het project <p>als belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?</p>	<p>Hier slaan wij de spijker op z'n kop. Als je steeds meer naar zelfsturing gaat en veel wordt vrijgelaten. Echter proberen wij zoveel mogelijk af te kaderen. In welke kaders moet ik werken, welke doelen zijn er nu, wat mag ik daarin doen? Vanuit onze natuur willen wij van alles dicht timmeren. De resultaten, de doelen, de rollen zodat iedereen weet waar hij of zij aan toe is. Dat maakt ons wel weer minder flexibel in de samenwerking. Dan komen wij terug bij vraag twee en dan missen wij de samenwerking. Als je gefocust bent en zwart wit binnen je kaders op je doel af gaat dan vergeet je te samenwerken en behalen van resultaten. Ik snap het en daar is behoefte aan en als verantwoording steeds lager in de organisatie wordt gelegd of bij projectleiders die vrijheid krijgen dan is het wel altijd ik wil dan kaders en doelen waardoor we wel minder flexibel zijn geworden. Persoonlijk ben ik niet van de harde afspraken maar als iemand vraagt hoe ziet jouw proces er na volgende week woensdag uit heb ik daar geen antwoord op! Ik wacht af tot er een sessie is want dan pas kan ik verder. In de samenwerking is het heel vaak hoe ziet het doel er nu uit en wat is de planning. Dat is meer de harde kant.</p> <p>Wat ik nu erg merk is dat bij mijn projecten het problemen zijn waar we tegen aanlopen. Opdrachtgeverschap of eigenaarschap dat is er niet. We willen het allemaal wel alleen weten wij niet hoe. Hoe ziet de rol van een eigenaar eruit? Je bent een eigenaar van de samenwerking of een opdrachtgever en dat snappen we allemaal en dan zijn er doelen maar wat dan? Het is er nog niet.</p> <p>Deze factoren zijn op dit moment niet goed ingeregeld en dat zou wel moeten. Waar willen we naar toe is niet helemaal goed afgepeld aan de voorkant. Dit is een gevoel bij de mensen dat ze deze factoren nodig hebben om verder te kunnen. Deze soft factoren zijn naar mijn mening de punten waaraan het schort bij ons in de samenwerking (letterlijk opgeschreven). Daarom komt dit ook zo prominent uit het onderzoek naar voren en bij vraag twee niet want daar schort het volgens de mensen niet aan.</p>	<p>Kaderen Doelen Doen</p> <p>Resultaten, doelen, rollen</p> <p>Minder flexibel Samenwerking</p> <p>Samenwerking, resultaten</p> <p>Kaders, doelen Flexibel</p> <p>Samenwerking</p> <p>Planning</p> <p>Problemen Opdrachtgever, opdrachtnemer</p> <p>Ingeregeld</p> <p>Schort, samenwerking</p> <p>Schort</p>
<p>4) Spelen volgens u Communicatie en Betrokkenheid/Inzet altijd een rol bij samenwerkingsprojecten? Waarom wel of niet?</p>	<p>Deze twee spelen altijd een rol, 100%! Communicatie is je belangrijkste middel om een samenwerking goed te doen en betrokkenheid kweken doe je vooraf in het proces. 10 van 10 conflicten of knelpunten komen door slechte communicatie of je hebt niet de juiste personen betrokken op de juiste manier. Ben er zelf voorstander van om aan de voorkant heel veel tijd te</p>	<p>Rol Communicatie Samenwerking Betrokkenheid</p>

	<p>investeren in communicatie en het betrekken van de juiste mensen daar heb je aan de achterkant altijd profijt van.</p> <p>Zoals bij de PDC waarmee we bezig zijn, het is van de gemeenten, en als je dat goed inricht met communicatie en door het houden van bijeenkomsten en door teams bij elkaar te roepen dan betrek je iedereen erbij en wordt het ook van ons allemaal. Het is nooit van iemand alleen. Kom je weer bij eigenaarschap uit en dat bereik je alleen maar door goede communicatie en iedereen erbij te betrekken. Je creëert goodwill en het gevoel dat het van ons samen is. Neem bijvoorbeeld de harmonisatie. Het is van bedrijfsorganisatie X en zo is het ook gegroeid. Hierdoor is het ook niet meer samen. De context is weg en dat komt doordat hier nooit over is gecommuniceerd en mensen zijn niet betrokken.</p>	<p>Investeren., communicatie Betrekken Profijt</p> <p>Eigenaarschap</p> <p>Communicatie Goodwill</p> <p>Niet meer samen</p> <p>Gecommuniceerd Betrokken</p>
<p>5) Wanneer is een samenwerkingsproject voor u succesvol afgerond? En waarom?</p>	<p>Wanneer iedereen in de samenwerking tevreden is en bekend met het eindresultaat. Ook al is het resultaat anders dan vooraf bedacht. Daarmee bedoel ik hoe goed je van tevoren ook doelen met elkaar afpelt. Het verandert, we zitten in zo'n dynamische wereld en als je constant door communicatie, betrekken en dat soort dingen dat veranderende resultaat goed borgt en zorgt dat het land en mensen snappen dat je continu blijft doen ook al is het eindresultaat niet zoals wij eigenlijk wilden, het wordt duurder of kwaliteit is minder of wat dan ook. Als iedereen hiermee bekend is, ze snappen het en accepteren het dan is het voor mij geslaagd.</p> <p>Er is een visie van uit de gemeenten maar deze verschilt wel per gemeente. De ene heeft hier een ander beeld bij dan de andere. De bereidheid uit de organisaties is er wel degelijk. De insteek en de wijze waarop ze betrokken zijn kan verschillen. Wat ik erg merk in de samenwerking dat als het concreter wordt dat ze dan meer op hun achterpoten gaan staan. Zolang alles abstract blijft is het goed maar wanneer het concreter gaat worden en ze gaan iets merken of voelen gaat eigen belang een rol spelen en dit loopt dan dwars door alle soft kanten heen. De truc is om hier telkens op te anticiperen en het gesprek aan te gaan en de neuzen weer dezelfde kant op te krijgen. Dat kost echter heel veel tijd. Neem de PDC als voorbeeld dat gaat pijn doen. Bestuurlijk hebben ze allemaal wel keuzes gemaakt maar de medewerkers hebben er straks last van dat ze niet meer bij bedrijfsorganisatie X alles kunnen vragen wat ze altijd vroegen. Gemeentes moeten nu ook zelf dingen</p>	<p>Samenwerking Tevreden Eindresultaat</p> <p>Geslaagd</p> <p>Visie Verschilt</p> <p>Bereidheid</p> <p>Concreter</p> <p>Eigen belang</p> <p>Anticiperen</p> <p>Organiseren</p>

Vragen voor interview	Antwoorden geïnterviewde 3	
1) Zijn eerder zachte of harde factoren belangrijker voor u om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Waarom wel of niet?	<p><i>De harde factoren moeten geregeld zijn en zijn de soft factoren die bepalen of het allemaal goed loopt ja of nee. Op het moment dat de harde factoren nog niet geregeld zijn kun je ook niet verwachten dat de zachte factoren goed gaan. Wat bedoel ik daarmee is als je niet weet wat iemand zijn rol is of accepteert wat iemand zijn rol is. Als projectleider moet ik niet inhoudelijk zijn dat zijn de projectmedewerkers. Als projectmedewerkers dit bij mij neerleggen weten ze niet wat hun rol is. Hierdoor krijg ik meteen al een conflict. De persoon ziet zijn rol niet en ook niet dat hij een bijdrage kan leveren en zit al met de hakken in het zand. Vervolgens moet ik veel moeite gaan doen om uit te leggen wat dan de rol is en dat wij met z'n allen voor een optimum resultaat gaan en niet voor maximaal resultaat van 1 van de projectgroepleden. Dit zie je vooral bij mensen die voor het eerst in een projectgroep zitten. Hiermee zou je van te voren een gesprek moeten aan gaan en vertellen wat jij verwacht en wat die persoon verwacht je moet heel veel energie steken in de communicatie en het masseren van iemand om hem erbij te trekken.</i></p> <p><i>Het zachte kun je aanpakken wanneer het harde goed geregeld is. Als het zachte goed geregeld is maar het harde niet dan gaat het zachte uiteindelijk ook fout. Uiteindelijk heb ik een opdracht en geldt het resultaat. Een resultaat kan ook zijn dat wij iets niet moeten gaan doen. In een groep waar je heel zakelijk kunt praten en iedereen weet dat en dat ook allemaal gaat doen heb je alleen een harde kant nodig. Maar als je dat gaat doen heb je altijd mensen erin zitten die dat niet gaan accepteren dus komt die zachte kant altijd wel naar boven. Je moet elkaar dingen gunnen. De gun factor is ook belangrijk.</i></p>	<p>Geregeld</p> <p>Rol</p> <p>Projectgroep</p> <p>Goed geregeld</p> <p>Opdracht Resultaat</p> <p>Gunnen</p>
2) Kunt u verklaren waarom: -Samenwerking, -Leiderschap -Tevredenheid niet als de drie belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?	<p><i>Het harde moet eigenlijk geregeld zijn voor je al je energie kunt richten op het zachte. Je kunt nog zo'n goede leider zijn in een project maar als er alleen maar mensen zitten die zeggen daar ben ik niet voor en als je iets wilt dan zeg mij wat ik wel of niet moet doen of ga naar mijn leidinggevende toe. Dan heb je als leider te maken met factoren waar je geen invloed op hebt. Deze drie factoren zijn hele belangrijke maar als de basis nog niet geregeld is dan kom je daar niet in de buurt. Het speelt niet omdat het niet is geregeld. Pas als je aandacht gaat geven aan deze drie factoren dan gaan ze spelen. Projecten wordt door iedereen op een</i></p>	<p>Geregeld</p> <p>Basis Geregeld</p> <p>Aandacht</p>

	<p>andere eigen manier gedaan. Wij hebben er een handboek bij en doen ongeveer allemaal hetzelfde maar wij zijn eigenwijs genoeg om het allemaal op de eigen manier te doen.</p> <p>Kijk ik naar samenwerken dan zijn wij als team erg ver maar je merkt ook dat mensen voor hun eigen dingen gaan. Dat is niet per definitie slecht. Met name het samenwerken tussen de teams gaat moeizaam.</p> <p>Veel mensen die alleen maar lopen te mopperen. En dan met name over harde factoren zoals systemen, processen, inrichting etc. Dit heeft volgens mij vooral te maken dat mensen graag klagen. Je hebt natuurlijk verschillende soorten tevredenheid zoals inleveren van deel van je salaris of dat je weinig complimenten krijgt, dat het altijd dezelfde zijn die complimenten krijgen zijn wel factoren die meewerken aan tevredenheid. Kijk je na de werknemers tevredenheidsonderzoeken daar zie je een stijgende lijn in tevreden werknemers.</p> <p>Het is niet genoemd omdat het waarschijnlijk als vanzelfsprekend wordt gezien. Als je de factoren uit vraag 3 bij elkaar pakt dan heb je de factoren uit vraag 2. Dan weet je de rollen, dan weet ik ook als projectleider wat mijn mandaat is, hoever ik kan gaan en kun je leiderschap tonen en anders ben je allemaal bezig met helpen, mee doen en zit je niet meer in je rol.</p>	<p>Eigen manier</p> <p>Eigen</p> <p>Mopperen</p> <p>Systemen, processen, inrichting</p> <p>Als vanzelfsprekend gezien</p>
<p>3) Kunt u verklaren waarom:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen/Vertrouwen -Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project -Competente projectleden -Eigenaarschap/Openheid en transparantie van het project <p>als belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?</p>	<p>De verklaring zoek ik in het feit dat je als projectleider projecten naar je toe krijgt geschoven. Er staat dan niet beschreven wat wij precies moeten gaan doen. Wij doen als eerste een intake navragen wat wordt er precies bedoelt. Vaak ben je zelf je eigen opdracht aan het formuleren en dit aan het terugkoppelen aan de opdrachtgever om duidelijk te krijgen is dit wat jij wilt. Dit gebeurt helaas niet wij hebben geen goede opdrachtgevers. Er is een enorme werkdruk waardoor de mensen die in je projectgroep zitten vaak reageren vanuit een instelling dat ze hier geen tijd voor hebben. Wat je veel hoort is ook het vertrouwen in je management en in de leiding. Als zij het al niet doen waarom moet ik het dan wel doen.</p> <p>Deze punten komen naar voren omdat het bij de mensen leeft.</p> <p>Bij projecten ben je zo afhankelijk van externe factoren en er kan zoveel misgaan wat aan de stakeholders kan liggen dan is de vraag kun je soms wel tevreden zijn?</p> <p>Dit zijn punten die nu spelen. Men neemt geen eigenaarschap, projectleden nemen hun rol niet en ze herkennen niet de rol en verantwoordelijkheid die bij hun hoort en</p>	<p>Geen goede opdrachtgevers</p> <p>Geen tijd</p> <p>Vertrouwen</p> <p>Leeft</p> <p>Punten die nu spelen</p> <p>Eigenaarschap, projectleden</p> <p>Rol</p> <p>Verantwoordelijkheid</p>

	<p>dus ook geen eigenaarschap van die rol. Doelen en richtingen moeten continu bij de opdrachtgever worden gehaald. Vertrouwen in elkaar, als je van een andere organisatie bent kijkt men toch anders tegen je aan. De samenwerking is nog steeds vrijblijvend. Het is niet organisatorisch geregeld waardoor je nog steeds de beslommeringen hebt van je dagelijkse werk waardoor je een samenwerking die je niet moet heel snel laat zitten.</p> <p>Je komt weer terug bij punt 2 we doen wel aan samenwerken en daarom noemen wij het niet maar het is niet zoals het zou moeten. Eigenlijk is dat met leiderschap en tevredenheid ook. Kijk ik naar de gedane projecten die ik heb gedaan ben ik best tevreden maar denk ik aan het verloop van een project en dan kan het best zijn dat ik denk liever niet en daar kom ik alle elementen tegen die in vraag 3 worden opgenoemd en die dus nu (nog steeds) spelen. Dat komt omdat daar nooit iemand op is gezet om daar flink aan te trekken. Misschien moet dat ook niet omdat je dan allemaal die persoon gaat volgen en als die weg is zakt het ook weer in.</p> <p>Samenwerken denken wij te doen. Kijk je echter verder dan is dit niet het geval dan blijkt dat die samenwerking anders loopt dan gedacht (tijd, werkzaamheden etc. gaan dan een rol spelen om dit niet te doen). Je doet alles zelf en haalt er zelf allerlei individuen bij die wel een antwoord geven op hetgeen je wilt weten. Wij zijn ook niet van het complementeren naar elkaar toe. Dat wordt als normaal gezien en dat is het misschien ook wel gezien wat onze opdracht is maar dat neemt het niet weg dat het fijn is om complimenten te krijgen.</p>	<p>Eigenaarschap Doelen en richtingen</p> <p>Vertrouwen</p> <p>Samenwerking Vrijblijvend</p> <p>Samenwerken</p> <p>Complementeren</p>
4) Spelen volgens u Communicatie en Betrokkenheid/Inzet altijd een rol bij het succesvol volbrengen van samenwerkingsprojecten? Waarom wel of niet?	<p>Dit is standaard omdat als je wilt samenwerken je altijd moet aangeven wat je van een ander verwacht en dat is al communicatie. Dan kun je ook nog alleen maar zenden of mag een ander ook inbreng hebben. Dan ben je ook al aan het samenwerken. En inzet heb je gewoon nodig anders zit je met leden waar je niet mee gecommuniceerd hebt, die niet weten wat het doel is, het resultaat moet worden en waarvoor die gevraagd is. Als die persoon dat wel weet en eigenaarschap voelt dan zal die zich ook inzetten en gaat de samenwerking vanzelf, dat hoop je dan. Standaard factoren die altijd terugkomen wat er ook gebeurt. Dit moet je hebben want als je het niet hebt kom je nergens.</p>	<p>Standaard Samenwerken</p> <p>Communicatie</p> <p>Inzet</p> <p>Gecommuniceerd Doel, resultaat Waarom gevraagd</p> <p>Gaat vanzelf</p>
5) Wanneer is een samenwerkingsproject voor u	<p>Als een project fijn loopt en iedereen weet wat hij of zij moet doen. De mensen nemen</p>	<p>Project fijn loopt</p>

<p>succesvol afgerond? En waarom?</p>	<p><i>hun rol serieus en dus ook hun verantwoordelijkheid. Ze zijn communicatief.</i></p> <p><i>Bij een slecht project was het voor mij succesvol geweest als ik had gezegd ik doe het niet meer.</i></p> <p><i>Uiteindelijk is natuurlijk resultaat het belangrijkste om te komen tot een succesvol samenwerkingsproject en dit puur zakelijk gezien. Mijn opdracht is om een resultaat te halen. Als de stakeholder dan tevreden is ben ik dat ook. Maar mijn tevredenheid wordt groter als ik in een lekker clubje een samenwerkingsproject succesvol kan afronden.</i></p> <p><i>Andere organisaties zitten denk ik nog meer met dit soort problemen die wij in deze organisatie al hebben gehad. Het team waar ik inzit weet ik zeker dat wij verder zijn dan projectleiders en managers bij de andere drie organisaties maar dat is een indruk.</i></p> <p><i>Echter door dit allemaal beter te organiseren zullen ze efficiency gaan behalen.</i></p> <p><i>Zelfde doelen en eindresultaten. Nee, elke organisatie kijkt nog steeds voor zich zelf wat het beste is. Het is naar gelang het uitkomt. Er wordt niet gekeken naar het gemeenschappelijke doel wat men in de samenwerking heeft afgesproken maar naar wat zelf uiteindelijk het beste uitkomt. Uiteindelijk is samenwerken nemen en geven en je komt brengen en je komt halen.</i></p> <p><i>Sturing? Er is geen sturing van bovenaf. Meeste sturing is uit de politiek. Als er iets uit de politiek komt dan begint men te rennen.</i></p> <p><i>Uiteindelijk draait het om eigenaarschap, wie is waar verantwoordelijk voor.</i></p> <p><i>Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en wat is jouw taak hierin. Als jij de gelegenheid krijgt je eigen toko te runnen en je eigen dingetjes te doen. Zolang het gros van de dingen maar kloppen volgens jou positie dan heb je hier heel veel vrijheid. Die vrijheid is heel fijn maar die kan ook in vrijblijvendheid verzanden en dit is een cultuur aspect die door de jaren heen niet is veranderd.</i></p>	<p>Rol serieus Verantwoordelijkheid Communicatief</p> <p>Resultaat</p> <p>Succesvol, samenwerkingsproject</p> <p>Stakeholders Tevreden Tevredenheid</p> <p>Succesvol, afronden</p> <p>Doelen, eindresultaten</p> <p>Gelang het uitkomt</p> <p>Gemeenschappelijke doel Samenwerking</p> <p>Beste uitkomst, samenwerken</p> <p>Sturing Politiek</p> <p>Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap</p>
---------------------------------------	---	---

Vragen voor interview	Antwoorden geïnterviewde 4	
1) Zijn eerder zachte of harde factoren belangrijker voor u om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten. Waarom wel of niet?	<p>Als er geen concrete opdracht is die SMART geformuleerd is dan gaat het hele project mislukken. De 1^{ste} succes factor is 1 opdracht met 1 opdrachtgever. In de bedrijfsorganisatie X met de samenwerking is dit niet omdat iedereen op elkaars stoel zit te zitten. Er zit een faal factor. Aan de harde klant moet er altijd 1 opdrachtgever zijn met 1 opdracht die duidelijk en SMART geformuleerd is. Als deze er niet is dan kun je nog zoveel soft skills in zetten maar dan blijf je praten in de ruimte omdat je niet weet welke opdracht je hebt. Hierin zit naar mijn mening een wafel fout in de samenwerking tot nu toe. Het moet zakelijker en duidelijker. Uiteindelijk gaat het in de organisatie(s) om bestuurlijke doelen. Als het bestuur gaat piepen gaan de managers piepen en voelen de medewerkers de druk. Ook al heb je harde afspraken staan gaat dat toch gebeuren want dan gaat het over politieke werkelijkheid en emoties. Ongeacht het resultaat de politiek bepaalt. Als het te duur wordt dan houdt het op. Dit levert ontevreden medewerkers op omdat het resultaat niet als goed kan worden gezien en dan rijst de vraag waar doe je het voor. Geld en kwaliteit spelen hierin een belangrijke rol. Je moet ook iets rapporteren (opleveren). Het gezamenlijke resultaat gaat langzamer maar de kwaliteit is hoger en de borging is ook beter door de samenwerking.</p>	<p>Concrete opdracht SMART</p> <p>Opdracht Opdrachtgever</p> <p>1 opdrachtgever 1 opdracht, duidelijk en SMART</p> <p>Wave fout, samenwerking Zakelijker, duidelijker</p> <p>Bestuurlijke doelen</p> <p>Politiek bepaalt</p> <p>Geld, kwaliteit Belangrijke rol Rapporteren Gezamenlijke resultaat Kwaliteit Borging Samenwerking</p>
2) Kunt u verklaren waarom: -Samenwerking, -Leiderschap -Tevredenheid niet als de drie belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?	<p>Als deze bijna niet voorkomen dat zegt dat iets over de cultuur van onze organisaties. Leiderschap staat op 1 wat mij betreft en eigenaarschap. Zonder deze 2 kun je geen proces starten. De gedachte kan zijn dat het hun klus is (bedrijfsorganisatie X). Heb je het weggezet als opdracht, heb je geen samenwerking maar een opdrachtgevers opdrachtnemers relatie. De opdrachtnemer moet uitvoeren en daar hoeft je niet voor samen te werken. Het kan ook een regio eigen mentaliteit zijn of het is volgens het gevoel geregeld en weggezet bij een ander. Het is aan hun om het te regelen en om ons tevreden te stellen. Ze zijn niet expliciet naar elkaar toe. In deze regio is veel impliciet en de kunst is het om het expliciet te maken en dat kan als een bedreiging gevoeld worden. De mentaliteit van de mensen kan hier zelfs een factor inspelen. Alles komt goed want dit doen we al tig jaar. We</p>	<p>Cultuur</p> <p>Opdracht, samenwerking Opdrachtgevers Opdrachtnemers, relatie</p> <p>Regio eigen mentaliteit Gevoel Weggezet</p> <p>Impliciet Expliciet Bedreiging Mentaliteit</p>

	<p>spreken iets af maar we doen het niet.</p> <p>De bovenkant is inhoud, procedure, proces en de onderkant is gevoel en interactie en daar zit het volgens mij daarom staan deze 3 factoren daar.</p> <p>De interactie was niet goed en de gevoelens werden niet geuit waardoor dit blijft bestaan en waardoor deze niet op tafel komen. Het komt niet naar boven omdat het altijd zo wordt gedaan en in de regio ook. Je eigen identiteit, je lokale trots, kan ook een rol spelen. Bij bedrijfsorganisatie X werken de meesten nog voor de eigen organisatie</p>	<p>Bovenkant, inhoud, procedure Proces, onderkant, gevoel Interactie</p> <p>Gevoelens</p> <p>Eigen identiteit, lokale trots</p>
<p>3) Kunt u verklaren waarom:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen/Vertrouwen -Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project -Competente projectleden -Eigenaarschap/Openheid en transparantie van het project <p>als belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?</p>	<p>Deze doelen zijn naar boven gekomen omdat ze alles behalve SMART zijn. Alles is met liefde ontvangen, was gezellig en fijn maar niet zakelijk. Het was een groot verlangen om het zo te hebben maar zo was het niet.</p> <p>Gunnen komt niet voor.</p> <p>Naar boven gekomen omdat het gevoel is dat dit er niet is. Als je dit goed inricht (deze factoren) dan kom het wel goed.</p>	<p>Doelen SMART</p> <p>Zakelijk</p> <p>Gevoel Goed inricht</p>
<p>4) Spelen volgens u Communicatie en Betrokkenheid/Inzet altijd een rol bij samenwerkingsprojecten? Waarom wel of niet?</p>	<p>Aan betrokkenheid ontbreekt het niet aan maar dat is tevens de grote valkuil. Want als je betrokkenheid hebt dan heb je weinig zakelijkheid. Door te helpen kom je in de verkeerde stand. De eigenaren moeten bepalen wat ze nodig hebben en als je hulp nodig hebt dan vraag je het wel. Gemeenten hebben de neiging om hulp aan te bieden. Echter moet je een gemeenschappelijk doel maken en deze vervolgens aanbieden en als ik hulp nodig heb kom ik bij jullie uit. Deze betrokkenheid is zeer groot. Communicatie vind ik een continu proces. In een project moet je continu communiceren van start tot eind tot nazorg, implementatie en borging maar daar zijn wij niet goed in bij de organisaties. Wij doen vaak aan piep communicatie. Piepsysteem als er iets fout gaat dan komt er actie. Communicatie van A tot Z en betrokkenheid is zeer aanwezig en inzet ook. De zakelijkheid is afwezig.</p>	<p>Betrokkenheid</p> <p>Weinig zakelijkheid</p> <p>Gemeenschappelijk doel</p> <p>Betrokkenheid Communicatie Continu proces</p> <p>Nazorg, implementatie, borging Niet goed in</p> <p>Zakelijkheid, afwezig</p>
<p>5) Wanneer is een samenwerkingsproject voor u succesvol afgerond? En waarom?</p>	<p>Als de stakeholders tevreden zijn en de gene die opdrachtgegeven hebben (management en bestuur). Medewerkers hebben geleverd wat geleverd moest worden, dat ze dat doen, borgen en continueren. Het gaat uiteindelijk om het resultaat. Alles er tussen is eigenlijk niet interessant.</p> <p>Eigenaarschap, het goede voorbeeld geven, resultaat halen en dat vieren. Zelfde doelen en resultaat dat fluctueert. Hoe het voor de organisaties</p>	<p>Stakeholders, tevreden Opdrachtgegeven</p> <p>Geleverd Borgen Continueren Resultaat</p> <p>Zelfde doelen, resultaat Fluctueert</p>

Vragen voor interview	Antwoorden geïnterviewde 5	
1) Zijn eerder zachte of harde factoren belangrijker voor u om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten Waarom wel of niet?	<p>Ze zijn alle twee belangrijk maar voor mij persoonlijke zijn het de zachte factoren. Een project moet binnen een bepaalde tijd en kosten worden opgeleverd. Dit zijn randvoorwaarden. Daarbinnen ben ik met name met zachte factoren bezig. Met name om de relatie op te bouwen met de mensen met wie ik het project doe. Op het moment dat deze relatie niet goed is krijg ik het project niet voor elkaar. Als ik de mensen niet mee krijg stel ik liever het project uit dan het er door heen te drukken omdat het een deadline heeft. Ik vind het belangrijker dat de mensen mee gaan, tevreden zijn en zien waarom ze dit doen. Dan dat er een project is gedefinieerd wat binnen een bepaalde tijd klaar moet zijn. Dit wordt niet altijd geaccepteerd maar als het toch moet dan wordt het gedaan.</p> <p>Het wordt allemaal redelijk vrijgelaten echter de projectinitiatie documenten van vorig jaar in de samenwerking daar werd opgestuurd want die moesten voor 1 januari af zijn, hele harde deadlines. Indien zaken niet afwaren kreeg je dit te horen: "waar blijven mijn project initiatiedocumenten". Daar werd met name opgestuurd. De manier waarop je dat deed was binnen die harde deadline vrij. Uiteindelijk word je op het resultaat afgerekend.</p>	<p>Belangrijk</p> <p>Project Tijd , kosten Randvoorwaarden</p> <p>Relatie Project</p> <p>Belangrijker Mee gaan, tevreden</p> <p>Vrijgelaten, Samenwerking Opgestuurd</p> <p>Deadlines</p> <p>Opgestuurd</p> <p>Deadline, vrij Resultaat, afgerekend</p>
2) Kunt u verklaren waarom: -Samenwerking, -Leiderschap -Tevredenheid niet als de drie belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?	<p>Deze drie zijn heel erg belangrijk op het moment dat je dat vanuit de werkvloer of vanuit een behoefte binnen de organisatie gaat creëren en niet als je zegt dat het van bovenaf wordt aangegeven nu moet er worden samengewerkt en geharmoniseerd en gaan we heel veel projecten doen en daar hebben we allemaal mensen voor nodig. Dit gaat dus zo niet lukken en dan gaat het met de samenwerking ook niet goed, met de tevredenheid niet goed en gaat het met de leiderschap ook heel erg moeilijk. Kijk je puur naar projecten dan denk ik dat er in lijst andere dingen stonden die specifiekere werden uitgedrukt dan deze drie factoren. Andere factoren zijn dus belangrijker bijvoorbeeld een doel voor ogen hebben en daarvoor gaan. Als je dat doet komt die samenwerking, tevredenheid en leiderschap vanzelf. Het is een gevolg met wat je met z'n allen afsprekt dan dat het een reden is.</p>	<p>Belangrijk</p> <p>Behoefte Creëren</p> <p>Samenwerking Tevredenheid</p> <p>Leiderschap</p> <p>Belangrijker</p> <p>Samenwerking Tevredenheid, leiderschap</p> <p>Afspreekt</p>
3) Kunt u verklaren waarom: -Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen/Vertrouwen	Vertrouwen vind ik één van de belangrijkste dingen. Als je elkaar niet vertrouwd dan krijg je helemaal niks	Vertrouwen Belangrijkste

<p>-Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project</p> <p>-Competente projectleden</p> <p>-Eigenaarschap/Openheid en transparantie van het project als belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?</p>	<p>voor elkaar. Dat moet de basis van alles zijn. Als je er met elkaar op kunt vertrouwen dat het doel en de richting duidelijk is dan weet je ook waar je naar toe moet.</p> <p>Rollen en verantwoordelijkheden is veel onduidelijkheid over. Als dit niet duidelijk is dan doet iedereen maar wat of juist helemaal niks. Belangrijk om van tevoren met elkaar af te stemmen dat iemand die rol in het project speelt vanuit zijn kennis en kunde. Hiermee breng je de kwaliteit van je project omhoog. Je weet zeker dat de juiste mensen met de juiste bedoelingen aan tafel zitten.</p> <p>Competent projectleden is sowieso wel prettig. Zo gauw je er iemand bij hebt zitten die geen kennis heeft en weet waar het overgaat en welke kant je opgaat kan dit schadelijk zijn voor je project.</p> <p>Eigenaarschap en openheid en transparantie is zeer relevant. Hoe vaak gebeurt het wel niet dat wij niet waar ergens mee bezig zijn en er niet over vertellen. Het blijkt dat iemand anders er ook mee bezig is op een andere manier. Hoe opener en transparante je bent waar je mee bezig bent, hoe meer het ook kan dalen en landen in de organisatie. Hierdoor kan het meer van de hele organisatie worden dan van een groep. Het gebeurt heel vaak dat je als projectgroep te horen krijgt dat jij waar ergens van bent echter zijn wij hier met z'n allen van. Iedereen moet voelen dat het van ons allemaal is. Wij zijn allemaal eigenaar.</p> <p>Als je deze factoren goed inricht kun je tot betere en succesvollere samenwerkingsprojecten komen. Dit zijn de voorwaarden en die leiden tot de factoren bij vraag twee. Vervolgens kun je kijken of die punten ook daadwerkelijk kloppen. Werken we wel goed samen?</p> <p>Dit kan per project verschillen. Factoren kunnen veranderen. Het is plan, do, act en check. Je merkt wel dat we meer de samenwerking opzoeken i.p.v. enkele jaren geleden.</p>	<p>Basis</p> <p>Dezelfde factoren spelen bij alle vier de organisaties een rol</p> <p>Rollen, verantwoordelijkheden</p> <p>Onduidelijkheid</p> <p>Niet duidelijk</p> <p>Competente projectleden</p> <p>Geen kennis</p> <p>Schadelijk</p> <p>Project</p> <p>Eigenaarschap, openheid</p> <p>Transparantie, zeer relevant</p> <p>Hele organisatie</p> <p>Een groep</p> <p>Allemaal eigenaar</p> <p>Goed inricht</p> <p>Betere, succesvollere</p> <p>Samenwerkingsprojecten</p> <p>Voorwaarden</p> <p>Per project verschillen</p> <p>Veranderen</p>
<p>4) Spelen volgens u Communicatie en Betrokkenheid/Inzet altijd een rol bij samenwerkingsprojecten? Waarom wel of niet?</p>	<p>Dit zijn altijd terugkomende factoren. Betrokkenheid/inzet heb je hard nodig van je projectleden. Als dat er niet is gaat het je niet lukken. De communicatie is heel erg belangrijk om te borgen in de organisatie. Dat de organisatie weet waar de mensen mee bezig zijn. Je ziet heel duidelijk dat op momenten dat communicatie niet goed</p>	<p>Terugkomende factoren</p> <p>Betrokkenheid/inzet</p> <p>Projectleden</p> <p>Communicatie, erg belangrijk</p> <p>Borgen, organisatie</p>

	<p>is dat er dan dingen gaan zoemen en zingen. Dan kost het veel meer tijd en moeite om de boel recht te zetten. Deze twee zijn heel erg belangrijk binnen je project. Anders ben je continu brandjes aan het blussen als je niet communiceert.</p>	<p>Erg belangrijk Project, brandjes blussen</p> <p>Communiqueert</p>
<p>5) Wanneer is een samenwerkingsproject voor u succesvol afgerond? En waarom?</p>	<p>Het belangrijkste voor mij is dat de mensen die met het resultaat gaan werken tevreden zijn en de voordelen zien van wat er is gebeurd. Dat ze het tegen anderen gaan zeggen. Vervolgens hoor je die positieve feedback terug en dan weet je dat iets succesvol is geweest. Men praat er positief over. Het delen van het resultaat is het belangrijkste voor mij.</p> <p>Tot op een bepaalde hoogte hebben de organisaties wel dezelfde doelen. De organisatie hebben allemaal een eigen cultuur en zullen zaken ook op hun eigen manier aanvliegen. Dat merk je in de samenwerkingsprojecten. De insteek kan net iets anders zijn. Wat voor de ene relevant is hoeft niet voor de ander ook zo te zijn. Dit maakt het moeilijk omdat je alle drie de organisaties op dezelfde manier wilt behandelen en dat daar hetzelfde resultaat voor komt. Dit betekent dat het belang van een bepaalde organisatie soms hoger is dan van een ander. Het gevolg is dat mensen hierdoor kunnen afhaken en dat is kwalijk. Het is van belang om een goede middellijn te vinden. Wat is belangrijk voor ons allen en soms is iets voor een organisatie belangrijk en de volgende keer voor een ander. Daar moet je dan in meegaan.</p> <p>De organisatie moeten duidelijk maken waarom voor iets gekozen is. Dit voorkomt dat er zaken scheef gaan groeien bij de mensen.</p>	<p>Resultaat Tevreden, voordelen zien</p> <p>Gaan zeggen</p> <p>Delen resultaat Belangrijkste</p> <p>Bepaalde hoogte Dezelfde doelen Organisaties, eigen cultuur</p> <p>Eigen manier aanvliegen</p> <p>Relevant</p> <p>Belang Organisatie Gevolg Afhaken Kwalijk</p> <p>Organisatie, duidelijk maken Voor gekozen Scheef gaan groeien</p>

Vragen voor interview	Antwoorden geïnterviewde 6	
1) Zijn eerder zachte of harde factoren belangrijker voor u om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten Waarom wel of niet?	<p><i>Je krijgt een project niet voor elkaar zonder allebei.</i></p> <p><i>Om met meerder mensen van een begin naar een eind te komen. Moet je een aantal beslissingen nemen. Zonder harde factoren zou je er nog wel eens kunnen komen en zonder softe factoren kun je er ook komen maar zonder allebei gaat er wat mis. Zelf ben ik namelijk erg van de softe factoren Als ik iemand naast mij heb die goed is in de harde factoren en dan soms ook zelf wat strakker ga dat resulteert in betere besluiten. Het feit dat je dat niet doet je blijft hangen in de perfecte oplossing zoeken terwijl de perfecte oplossing er vaak niet is. Daarom denk ik dat je ze allebei nodig hebt. Het is een wisselwerking, zonder het ene bereik je nooit het andere. Je komt nooit tot een kwalitatief goed eindresultaat binnen budget en tijd als je niet alles inzet.</i></p> <p><i>Sturing op projecten zijn wij zoekende in. Er zijn weinig mensen bij de gemeente van het projectmatig werken en met name in de harde factoren. Maar we hebben misschien nog wel minder mensen die goed zijn in de advies vaardigheden, de softe factoren. Er zijn erg veel mensen die gewend zijn om op hun vakgebied heel erg deskundig te zijn. Als jij heel erg deskundig bent is het heel erg moeilijk om los te laten als iemand anders een besluit neemt die minder deskundig is. Dat zie ik bij verschillende medewerkers in de organisaties. Wij gaan uit van de expertise van de mensen in de organisaties. Maar ik weet uiteindelijk wel wat mijn gemeente nodig heeft. Is er uiteindelijke (goede) sturing op zachte en harde factoren? Nee, wij proberen het maar nee wij zijn nog niet zover. Wat ik zie is dat als opdrachtgever van een bouwproject ben ik deskundig genoeg maar voorprojecten waar ik zelf niet deskundig in ben is het veel moeilijker om die goede vragen te stellen heb ik een adviseur nodig die dat voor mij doet. Wij hebben nog niet zoveel mensen die dat spel van adviseur goed kunnen.</i></p> <p><i>Het is niet wat het resultaat dat telt. Wij hebben dit niet goed gedefinieerd. Wij doen heel erg ons best om dit op de softe factoren scherp te krijgen. Wij zijn niet zo goed in het resultaat zo goed definiëren dat iedereen begrijpt wat hij of zij zelf ondervstaat. We definiëren</i></p>	<p>Project Zonder allebei</p> <p>Zonder allebei Gaaf wat mis</p> <p>Geen perfecte oplossing</p> <p>Allebei nodig Wisselwerking</p> <p>Kwalitatief eindresultaat Budget, niet alles inzet</p> <p>Sturing, zoekende Weinig mensen Projectmatig In harde factoren</p> <p>Minder mensen Advies vaardigheden, softe factoren</p> <p>Erg deskundig</p> <p>Los laten Besluit, minder deskundig</p> <p>Adviseur nodig Niet zoveel mensen Spel adviseur snappen</p> <p>Resultaat Niet goed gedefinieerd</p>

	<p>wat ik wil hebben maar dat niet zo gedaan dat de ander begrijpt wat ik bedoel. Zij hebben ook weer gedefinieerd in een architectuurplaat wat ze willen maar dat begrijp ik niet. Daar zitten softe factoren tussen. Wij definiëren wel wat we willen hebben maar het gesprek waar het misgaat in die definiëring zijn wij niet goed in. Het is erg moeilijk om duidelijk te maken wat belangrijk is.</p>	<p>Definiëren Gesprek, misgaat In definiëring, niet goed in Moeilijk duidelijk maken Belangrijk is</p>
<p>2) Kunt u verklaren waarom: -Samenwerking, -Leiderschap -Tevredenheid niet als de drie belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?</p>	<p>Container begrippen.</p> <p>Allereerste omdat wij naar elkaar wijzen. Samenwerken gaat over wat doe ik en wat doe jij</p> <p>Leiderschap omdat wij niet duidelijk gedefinieerd hebben waar het leiderschap zat. Wij gaan vaak op elkaars stoel zitten. Als iedereen iemand anders als leider ziet dan is daarmee misschien leiderschap niet zo relevant.</p> <p>Samenwerken wordt pas interessant als je accepteert dat de dingen die je samen doet niet altijd goed is. Het wordt te weinig op elkaar betrokken.</p> <p>Door ervoor te zorgen dat medewerkers tevreden worden als iets niet werkt. Iemand was zeer ontevreden over ICT maar door twee simpele zaken aan te passen was die persoon opeens zeer tevreden waarom omdat deze persoon het gevoel had er wordt iets gedaan voor mij en er is actie. Toen deze persoon ontevreden was speelde tevredenheid niet voor haar.</p> <p>Wat is tevredenheid? Pas achteraf kan ik pas zeggen of ik waar ergens tevreden over ben. Als bepaalde projecten altijd goed lopen dan lees ik stukken heel anders dan bij projecten die vaak fout gaan.</p> <p>Tevredenheid zit waarschijnlijk niet als woord in onze mindset. Wij voelen het niet als belangrijk op dit moment.</p>	<p>Wijzen naar elkaar Samenwerken</p> <p>Leiderschap, niet duidelijk gedefinieerd</p> <p>Iemand anders leiderschap Niet zo relevant</p> <p>Samenwerken, interessant Accepteert Niet altijd alles goed is Weinig elkaar betrekken</p> <p>Medewerkers tevreden</p> <p>Wat is tevredenheid</p> <p>Tevredenheid Mindset Niet belangrijk</p>
<p>3) Kunt u verklaren waarom: -Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen/Vertrouwen -Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project -Competente projectleden -Eigenaarschap/Openheid en transparantie van het project als belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?</p>	<p>Dit zijn missers</p> <p>Eigenaarschap en deskundigheid van de gemeentes overgeheveld naar de bedrijfsvoeringsorganisatie. Waardoor de deskundigheid en de interesse niet meer zo bij de gemeenten aanwezig is. Dan krijg je dus een gebrek aan eigenaarschap. Als je er niks van weet en geen last van in je werk dan voel je ook niet zo'n eigenaarschap. Ik denk dat heel veel mensen denken dat anderen eigenaarschap missen en</p>	<p>Eigenaarschap, deskundigheid Overgeheveld</p> <p>Deskundigheid, interesse Niet meer bij gemeenten Gebrek Eigenaarschap</p>

	<p><i>daarom speelt het. Voor een deelt geldt het ook dat mensen zoveel eigenaarschap hebben dat anderen er niks meer van durven vinden of denken en zo iets hebben van zoek het maar uit regel het maar zoals jij wilt. Veel mensen missen eigenaarschap omdat het bij de bedrijfsvoeringsorganisatie ligt en nu hoeven de gemeenten er niks meer van te vinden.</i></p> <p><i>Openheid en transparantie. Als opdrachtgever heb ik vaak ervaren dat ik niet op de kern van het project kon bijsturen of op de dingen die voor mij belangrijk zijn. Schrijf het op dan weet je wat je beslist en dan kun je dan het gesprek hebben.</i></p> <p><i>Wij willen als gemeente ook wel eens iets voor elkaar krijgen ten koste van de andere twee. Dat speelt ook nog wel eens mee en dat wij dan niet open zijn. Ook als gemeente afzonderlijk moeten wij daar in de samenwerking open over zijn.</i></p> <p><i>Je vindt misschien wel dat je je doelen heel duidelijk hebt opgeschreven maar als de ander niet dezelfde kleuring aan dat doel geeft dan heeft het weinig zin.</i></p> <p><i>Bij competente projectleden hebben wij het misschien niet goed gehad over wie gaat waarover. Ik denk dat veel van de inhoudsmensen denken dat de opdrachtgever niet begrijpt wat ze aan het doen zijn want ze beslissen en beslissen ze soms ook wel eens iets stoms. Aan de andere kant denk ik dat wij te weinig goede mensen hebben die goed zijn in opdrachtgever zijn, opdrachtnemer zijn, adviseur zijn. Het gaat hier niet over inhoud en kennis maar wel over de vaardigheid van soft en harde factoren die nodig zijn voor een project. Die hebben wij niet allemaal. Hier spreken wij elkaar ook niet op aan.</i></p> <p><i>Dit zijn de dingen die wel een rol spelen op dit moment. Bij vraag 2 is het meer van het speelt geen rol of het is niet aanwezig of wij hebben er een andere kleuring aan gegeven. Tevredenheid is er wel alleen hebben wij daar een totaal andere kleuring aan gegeven. De vertaling is anders in bijvoorbeeld ik heb vertrouwen i.p.v. ik ben tevreden. Als ik geen vertrouwen heb ben ik niet tevreden.</i></p>	<p>Anderen eigenaarschap missen Daarom speelt het</p> <p>Missen eigenaarschap</p> <p>Gemeenten vinden niks meer</p> <p>Openheid, transparantie</p> <p>Kern project Bijsturen</p> <p>Voor elkaar, ten koste van andere</p> <p>Niet open zijn</p> <p>In samenwerken open zijn</p> <p>Doelen Duidelijk Niet dezelfde kleuring Doel</p> <p>Competente projectleden Wie gaat waarover</p> <p>Weinig goede mensen Opdrachtgever Opdrachtnemer, adviseur Niet over inhoud, kennis Vaardigheden, soft en harde factoren</p> <p>Project</p> <p>Rol spelen Dit moment Speelt geen rol Niet aanwezig, andere kleuring</p>
4) Spelen volgens u Communicatie en Betrokkenheid/Inzet altijd een rol bij	<p><i>Allebei spelen altijd een rol. Ja, bij projecten waar alle partijen</i></p>	<p>Allebei een rol Projecten, alle partijen</p>

<p>samenwerkingsprojecten? Waarom wel of niet?</p>	<p>belang bij hebben. Je moet veel keuzes maken en je kunt geen goede keuzes maken als je niet van de andere weet wat z'n belang is. Het belang krijg je alleen boven water als je erover praat en je je zo betrokken voelt en inzet dat je ook andermans belang wilt snappen. Je kunt alleen maar echt goede oplossingen vinden als je met elkaar doorleeft waarom dit belangrijk is. Wil niet zeggen dat altijd iedereen aan tafel betrokken en communicatief met iedereen moet zijn. Je kunt ook overwegen om te zeggen met deze groep doe ik dit mee en met deze dit. Is het noodzakelijk om als opdrachtgever betrokken te zijn bij jou deskundigheid? Ik hoef niet alles te weten. Ik moet me wel verantwoordelijk voelen voor het eindresultaat en dus ook voor de risico's. Ik moet ook snappen dat sommige dingen die voor mij niet belangrijk zijn dat wel kunnen zijn.</p>	<p>Belang hebben Geen goede keuzes maken</p> <p>Belang is</p> <p>Betrokken voelt, inzet Andermans belang snappen</p> <p>Niet iedereen Betrokken, communicatief Met iedereen</p> <p>Niet alles weten Verantwoordelijk voelen Eindresultaat Ook voor risico's</p>
<p>5) Wanneer is een samenwerkingsproject voor u succesvol afgerond? En waarom?</p>	<p>Als er een resultaat is waar mensen na een tijdje tevreden over zijn, niet alles is meteen halleluja dat is gewoon zo. Waar mensen trots op willen zijn. Het is ook erg fijn als dat resultaat binnen tijd en geld is gedaan. En ja dit kan onderweg zijn bijgesteld maar dan wel in overleg. Het project moet ook nog goed te gebruiken en te beheren zijn. De mensen die dit gebruiken en beheren moeten er ook enthousiast over zijn. En als bijvangst dat wij met elkaar beter gaan samenwerken. Wat de kwaliteit betreft dat het beter voldoet aan datgene waar het voor bedoeld is. Dat is niet altijd per se technisch het beste of het aller nieuwste van het nieuwste. Het kan natuurlijk wel als dat je doel is geweest. Kwaliteit hoeft niet te betekenen dat wij overal een 10 voor halen. Dit ligt natuurlijk wel aan het soort project. Een juridisch advies moet gewoon goed zijn. Waar ga je het voor gebruiken en wat is je doel met het resultaat?</p>	<p>Resultaat Tevreden</p> <p>Trots op willen zijn Binnen tijd en geld</p> <p>Bijgesteld In overleg Goed te gebruiken en beheren</p> <p>Enthousiast over zijn Bijvangst Beter samenwerken Kwaliteit</p>

Vragen voor interview	Antwoorden geïnterviewde 7	
1) Zijn eerder zachte of harde factoren belangrijker voor u om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten Waarom wel of niet?	<i>Ik geloof dat een combinatie van harde en soft factoren van belang is om een succesvol project te kunnen voeren. De harde factoren helpen vooral bij het structureren van een project. De zachte factoren helpen vooral in het realiseren van de deliverables van een project.</i>	Combinatie Succesvol project Structureren project Realiseren Deliverables
2) Kunt u verklaren waarom: -Samenwerking, -Leiderschap -Tevredenheid niet als de drie belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?	<i>Dat komt met name om de andere 2 factoren Communicatie en inzet betrokkenheid beneden niveau zijn in onze organisatie. De interne communicatie is als voorbeeld binnen bedrijfsorganisatie X langere tijd een probleem geweest. Interne communicatie in een fusie gemeente als WB is door de fusie en de slechte besluitvorming een groot probleem. De belevingswereld en focus van onze medewerkers richt zich daarom eerste op de probleem soft factoren. Daarbij is ook het onderlinge vertrouwen een factor. Binnen gemeente C is de laatste paar jaar alleen gevochten tussen de gemeentes. Het vertrouwen van de medewerkers in het bestuur, directie is daardoor gedaald tot een minimum. De reorganisatie binnen gemeente A heeft ook een vertrouwen effect op de medewerkers binnen A. Binnen gemeente B is er al tijden een mismatch tussen medewerkers en management laag en ook tussen management laag en directie. Kortom, genoeg voedingsbodem om andere soft factoren belangrijker te vinden. De punten die ik genoemd heb hebben daarbij een direct effect op zowel communicatie, vertrouwen en inzet en betrokkenheid.</i>	Communicatie, inzet Betrokkenheid, beneden niveau Interne communicatie Probleem Interne communicatie Fusie gemeente Slechte besluitvorming Vertrouwen Gevochten Vertrouwen in Gedaald Minimum, reorganisatie Mismatch, medewerkers – management Management - directie Voedingsbodem Belangrijker Direct effect Communicatie, vertrouwen, inzet Betrokkenheid
3) Kunt u verklaren waarom: -Duidelijk gedefinieerde doelen en richtingen/Vertrouwen -Duidelijk omschreven rollen en verantwoordelijkheden binnen het project -Competente projectleden -Eigenaarschap/Openheid en transparantie van het project als belangrijkste zachte factoren door de organisaties worden gezien om te komen tot succesvolle samenwerkingsprojecten?	<i>Dit heeft te maken dat de gemeenten niet gewend zijn de opdrachtgeversrol/regierol goed te kunnen vervullen. Projecten worden vaak opgestart zonder een heldere opdrachtomschrijving, doelstelling. Ook zijn er bijvoorbeeld binnen gemeente A geen projectleider en doet een leidinggevende of beleidsmedewerker deze taak er vaak "bij". Terwijl dit geen professie van de betrokkene medewerker is. Ditzelfde geldt voor de gemeente C. Alleen gemeente B heeft projectleiders in dienst. Kortom het projectmanagement heeft te weinig aandacht binnen de gemeenten en wordt ad-hoc opgepakt en aangepakt.</i>	Niet gewend, opdrachtgeversrol Regierol Zonder heldere opdrachtomschrijving Doelstelling Geen projectleider Taak erbij doen Geen professie Alleen gemeente B Projectleiders Projectmanagement weinig aandacht Ad-hoc opgepakt en aangepakt
4) Spelen volgens u Communicatie en Betrokkenheid/Inzet altijd een rol bij samenwerkingsprojecten? Waarom wel of niet?	<i>Betrokkenheid/ inzet hoeft geen specifieke factor te zijn. Deze factor wordt belangrijker als bepaalde cultuur elementen in een organisatie aanwezig zijn. Bijvoorbeeld als eigenaarschap niet duidelijk is heeft dit direct effect op</i>	Betrokkenheid/inzet Geen specifieke factor Belangrijker, bepaalde cultuur In organisatie aanwezig

	<p>de inzet en betrokkenheid. Binnen de gemeente zie ik dat vaak onvoldoende duidelijk wordt gemaakt welke rol iemand heeft. Ik durf te stellen dat de rollen veelal niet goed zijn omschreven, waardoor de inzet een neven effect is hiervan. Daarbij is er binnen de gemeenten geen cultuur van afspraak = afspraak. Iedereen kan duiken zonder aangesproken te worden. Ook een factor die meespeelt. Je kunt dan nog zo veel communiceren het effect blijft dat je niet krijgt wat je hebben wilt.</p>	<p>Onvoldoende duidelijk Welke rol iemand</p> <p>Rollen, niet goed omschreven Inzet, neven effect</p> <p>Geen cultuur, afspraak is afspraak</p> <p>Niet krijgt</p>
<p>5) Wanneer is een samenwerkingsproject voor u succesvol afgerond? En waarom?</p>	<p>Als een project naast wat is afgesproken de onderlinge samenwerking daadwerkelijk heeft verbeterd. Dit omdat ik sterk geloof in samenwerken. 1+1 = in mijn optiek 3. Maar dat kan alleen als de belangrijkste harde en soft factoren op orde zijn.</p>	<p>Afgesproken Samenwerking Verbeterd Samenwerken</p> <p>Harde en soft factoren Op orde</p>